

Systemisches Management

Menschen „sind“ nicht, sondern „verhalten“ sich

Vor kurzem hatten mehr als 1.000 ExpertInnen in beim 1. Weltkongress für systemisches Management die Möglichkeit, sich ein Bild von zukunftsorientierten Management- und Coachingmethoden zu machen. Die Organisatorin, Mag. Sonja Radatz, gibt Ihnen in diesem *INSight*-Interview wertvolle Tipps, wie Sie aus Ihrem Potenzial mehr machen und Probleme besser lösen.

INSight: Frau Radatz, Coaching ist heute in aller Munde und wird für alle möglichen Dienst- und Beratungsdienstleistungen verwendet. Viele Berater nennen sich Coach, um mit der Mode zu gehen und jeder hat ein Erfolgsrezept, das Höchstleistungen verspricht. Sind die ManagerInnen heute mit der „Qual der Wahl“ nicht überfordert? Was verstehen Sie unter Coaching?

Radatz: Für mich ist Coaching eine Vorgehensweise der Problemlösung zwischen den Spannungsfeldern Privatleben, Beruf und Organisationen oder in einem dieser drei Bereiche, also eine sehr effiziente Weise, bei der der Kunde bestimmt, welches Ziel erreicht werden soll. Die hauptsächliche Aufgabe des Coaches ist es, die richtigen Fragen zu stellen. Das Finden der Antworten sollte dem Kunden überlassen werden.

INSight: Sie haben mit Ihrem Institut für Systemisches Coaching und Training vor kurzem sehr erfolgreich den 1. Weltkongress für Systemisches Management veranstaltet. Können Sie uns kurz Ihre systemische Denkhaltung im Coaching erklären?

Radatz: Lassen Sie sich einmal eine Situation von fünf verschiedenen Augenzeugen beschreiben - und Sie werden feststellen, dass Sie niemals fünf gleiche Beschreibungen erhalten werden. Wer hat Recht? Beide Seiten! Denn es gibt keine „objektive Wirklichkeit“, denn die Wirklichkeit entsteht im Auge des Betrachters. Systemisches Coaching ermöglicht den Menschen, ihr Wahrnehmungsfeld zu erweitern oder zu verändern, indem sie Dinge anders beschreiben, erklären oder bewerten. Solange der Coach darauf achtet, neue Denk- und Handlungsmuster beim Kunden anzuregen, deren Erzeugung und Überprüfung auf Tauglichkeit jedoch bei Kunden selbst zu belassen, entstehen spezifische, maßgeschneiderte Problemlösungen beim Kunden: Lernen wird möglich!

INSight: Sie sagen, dass es die objektive Wirklichkeit nicht gibt und es niemals zwei Menschen geben wird, die zugleich auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben. Dennoch tun wir ständig so, als gäbe es eine abgesprochene Wirklichkeit und wir tun so, als ob alle Menschen ähnlich denken und ähnliche Wertvorstellungen haben wie wir selbst. Wie lösen Sie diesen Konflikt?

Radatz: Schon Heinz von Förster, der wie Paul Watzlawick oder Ernst von Glasersfeld für das systemische Denken wichtige Grundlagen erarbeitete, meinte: „Es sind nicht die Dinge (Begriffe), die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben“. Für das Coaching bedeutet dies, dass wir keine erfolgreiche Kommunikation führen und keine Probleme lösen können, solange wir an den Begriffen festhalten. Wir müssen ein Stück hinter die Begriffswelt wandern und unseren Fokus darauf richten, was der andere mit dem meint, was er sagt.

INSight: Können Sie uns diesen Ansatz an einem konkreten Beispiel verdeutlichen?

Radatz: Nehmen Sie etwa den Begriff „Erfolg“, ein Begriff, der in jedem Unternehmen, in jedem Berufsfeld täglich eine sehr wichtige Rolle spielt. Würden Sie in einem Unternehmen bei den MitarbeiterInnen eine Umfrage machen, was diese unter einem „erfolgreichen Unternehmen“ oder unter „leistungsstarken MitarbeiterInnen“ verstehen, so würden sie mit Sicherheit lauter unterschiedliche Antworten bekommen. Das Fatale daran ist nur, dass jeder Einzelne exakt nach seinen eigenen Vorstellungen handelt und sich völlig zu Recht demotiviert oder schlecht behandelt fühlt, wenn dieses Handeln nicht belohnt wird. Wer hat Recht, wer Unrecht? Danach und nach „richtig“ und „falsch“ fragen wir aus konstruktivistischer Sicht nicht.

INSight: Und wie lösen Sie dieses Problem?

Radatz: Alle Fragen, was ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht, wie sich eine charismatische Führungskraft verhalten muss oder woran ein leistungsstarkes Team gemessen werden kann, brauchen klare Antworten. Ich nenne diese Fragen „Verantwortungsfragen“, denn man ist gezwungen, darauf eine Antwort zu finden. Doch Verantwortungsfragen kennen niemals nur eine Antwort. Denn jeder Mensch entscheidet diese Fragen aufgrund seiner Erfahrungen, Ziele, Wertvorstellungen und Erwartungen auf ganz individuelle Art und Weise, und ver-



Buchautorin Mag. Sonja Radatz: „Menschen denken und handeln in ihren ureigenen Mustern.“

VERÄNDERUNGEN IN DER QUALITÄT DES
MANAGEMENTS ODER DER FÜHRUNG
WERDEN HÄUFIG DADURCH ERREICHT,
DASS DIE DINGE NICHT SCHNELLER
ODER INTENSIVER, SONDERN DASS SIE
ANDERS GEMACHT WERDEN



hält sich entsprechend dieser oft unbewusst getroffenen Entscheidung. Daher lassen die Antworten auf die Verantwortungsfragen meist ausgezeichnet auf den Antwortenden schließen und wir als Coach bekommen einen Einblick in die individuelle Welt und das Denkverhalten des Kunden. Dadurch können wir behutsam mit dieser „anderen Welt“ umgehen.

INSight: In „Verhalten“ zu denken und nicht in „Zuständen“ bedeutet aber auch, davon auszugehen, dass sich Menschen jeden Tag neu verhalten können, sie können sich sozusagen jeden Tag als jemand „Neuer“ oder „Anderer“ erfinden. Schafft das nicht immer wieder neue Probleme?

Radatz: Probleme entstehen hauptsächlich durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Im Coaching geht es in den meisten Fällen darum, mit dem Kunden neue Beschreibungen, Erklärungen oder Bewertungen von Situationen oder Verhaltensweisen zu erarbeiten. Wenn sich ein Mitarbeiter den laufenden Besuch des Chefs als Kontrolle der eigenen Leistungen erklärt, dann wird er damit ein Problem haben. Wenn dieser gleiche Mitarbeiter sich den Besuch damit erklärt, dass der Chef ihn am meisten schätzt und deshalb so oft ins Zimmer kommt, weil ihn der Gedankenaustausch bei seiner eigenen Arbeit beflügelt, wird er möglicherweise bereits eine Lösung gefunden haben, bevor er noch aktiv Handlungen setzt. Denn bereits die Art und Weise, wie jemand über eine Situation oder ein Verhalten denkt, führt zu einer neuen Verhaltensform und einer veränderten Kommunikation nach außen.

INSight: In Ihrem empfehlenswerten neuen Buch „Beratung ohne Ratschlag“ schreiben Sie, dass Systeme nicht aus Menschen, sondern aus Strukturen, Regeln, Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen bestehen und verwenden diese Definition für alle Organisationen. Wo sind die Menschen hingekommen?

Radatz: Sie gehören zur Systemumwelt und bilden die Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen, aus denen dann die von ihnen erzeugten Systeme bestehen. Bezogen auf den Wirtschafts- und Arbeitskontext bedeutet dies, dass die Kündigung eines Mitarbeiters das System nicht verändert. Die Kommunikationen, Beziehungen und Handlungen und somit alle Muster eines Unternehmens bleiben trotzdem erhalten. Wenn Mitarbeiter ausgetauscht werden, dann muss darauf geachtet werden, dass dem neuen Mitarbeiter eine Veränderung der Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen im Unternehmen ermöglicht wird. Sie können nur unter der Voraussetzung „frischen Wind“ in die Firma bringen, wenn ihre noch nicht „betriebsblinden“ Sichtweisen gehört und anerkannt werden, und ihnen die Möglichkeit geboten wird, bereits am Anfang neue Ideen umzusetzen. Systemisches Denken impliziert nämlich, dass sich ein Mensch verhält: Er verhält sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich - und das zur gleichen Zeit.

INSight: Können Sie unseren LeserInnen einige klare Vorteile der Ziel- und Lösungsorientierung des systemischen Denkens aufzählen?

Radatz: Gern! Systemisches Denken geht davon aus, dass die Vergangenheit vorbei ist. Wir können bereits vergangenes, also abgeschlossenes Verhalten nicht mehr revidieren. Daher ist es zwecklos dieses vergangene Verhalten lange zu analysieren. Zweitens: Wenn wir davon ausgehen, dass wir die Probleme anderer tatsächlich nie lösen können, wofür sollten wir das Problem überhaupt in seinen gesamten vergangenheitsbezogenen Daten genau erfassen, wenn wir doch den Kunden als „Experten seines Problems“ vor uns haben, der das Problem bereits in all seinen Details genau kennt. Drittens: Wenn wir genau wissen, was wir in einer Situation, die bereits vergangen ist, hätten tun sollen, um die Situation zu verhindern, können wir daraus nicht immer Anhaltspunkte für verändertes Verhalten in der Zukunft gewinnen. Nicht zuletzt habe ich auch gemerkt, dass Gespräche über die problemhafte Vergangenheit dem Betroffenen immer weh tun, spricht man über die gewünschte Zukunft, fühlen sich die meisten sehr wohl.

INSight: Frau Radatz, wir danken Ihnen recht herzlich für das interessante Gespräch.