

Führungskunst

Gemeinsame Bilder und Ziele schaffen neue Wirklichkeiten

Noch immer werden ManagerInnen auf Führungsaufgaben noch nicht so gut vorbereitet wie auf fachliche Aufgaben. In diesem Beitrag erfahren Sie von Erfolgsscoach Sonja Radatz wie Führung unter der Perspektive von Offenheit, der Anerkennung der Nichttrivialität menschlichen Verhaltens und der bewussten Aufgabe der Objektivität aussehen kann.



Coach, Buchautorin und Leiterin des Instituts für systemisches Coaching und Training (Wien)
Mag. Sonja Radatz: „Offenheit ist ein modernes Schlagwort, das in Unternehmen und Teams noch kaum gelebt wird“.

Führungskraft zu werden ist relativ einfach: Man nehme einige beachtliche fachliche Erfolge, mixe fortgeschrittenes Alter oder zumindest eine ansehnliche im Unternehmen verbrachte Zeitspanne hinzu und verrühre dies kräftig mit der Bereitschaft und dem Ehrgeiz, „nach oben zu kommen“, also Karriere zu machen. Führungskraft zu sein bedeutet dann im Regelfall, den eigenen fachlichen Aufgaben – die natürlich erhalten bleiben – noch die sogenannte „Führungsaufgabe“ hinzuzufügen, indem der betreffenden Person Mitarbeiter „unterstellt“ werden. Kaum jemand wird auf die Führungsaufgaben auch nur annähernd so lange und intensiv vorbereitet wie auf die

fachlichen Aufgaben – denn die Führungsaufgabe wird in unserer Kultur immer noch als ein Anhängsel, als ein mehr oder weniger lästiger oder auch (karriere-) unterstützender Faktor gesehen.

Heben wir den Vorhang ein wenig hoch und blicken auf die Protagonisten im Führungsspiel, dann wird oft eine sehr große Unsicherheit deutlich. Fragen wie „Wie soll ich meine MitarbeiterInnen motivieren?“, „Wie kann ich aus meinem Team ein Dream Team machen?“, „Wie kann ich meine MitarbeiterInnen so unterstützen, dass sie erfolgreich sind und damit letztendlich mir zum Erfolg verhelfen?“ oder „Wie kann ich meine MitarbeiterInnen in Richtung der gewünschten Ziele lenken?“ rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit. Maßgeschneiderte Antworten dazu können fast nie im eigenen Unternehmen gefunden werden – das würde einen Gesichtsverlust bei Kollegen oder Vorgesetzten riskieren – und ebenso viel zu selten in Leadership- oder vergleichbaren Seminaren außerhalb des Unternehmens.

Die am häufigsten implizit vertretene Annahme von Führungskräften besteht darin, dass das Team möglichst keine Fehler machen sollte – denn Fehler, die nach außen dringen, schaden der Führungskraft unmittelbar und nachhaltig. Ein gelebtes Null-Fehler-Prinzip vermittelt hingegen nach außen, dass das Team funktioniert und die Führungskraft ihre Arbeit gut erledigt. Diese im Führungsalltag gelebte Annahme hat zwei wesentliche Folgen: Einerseits führt sie dazu, dass die Fehler, die dennoch passieren (Menschen sind ja bekanntlich nicht unfehlbar), unter den Teppich gekehrt und daher wesentlich häufiger in gleicher Form passieren als wenn diese klar aufgezeigt und im Sinne eines gelebten Wissensmanagements gemeinsam haltbare Lösungen dafür geschaffen werden. Andererseits setzen sie auch die

Führungskraft selbst gewaltig unter Druck – denn jemand, der von den anderen verlangt, fehlerlos zu sein, darf sich selbst nicht allzu viele Fehler erlauben – weder nach innen noch nach außen. Ist jedoch der Fokus der Aufmerksamkeit erst einmal auf die Vermeidung von Fehlern gerichtet, dann verändert sich das gesamte Verhalten der Führungskraft: Sie wird vorsichtiger, vermeidet Innovationen und bremst so häufig das Fortkommen des Teams beziehungsweise des Unternehmens insgesamt. Und sie wird einsam. Denn wer sich nicht unverblümt mit anderen über eigene Misserfolge austauschen kann, bekommt auch kein Feedback zum bisherigen und keine Anregungen für das zukünftige Verhalten. Die Führungskraft beginnt, sich im Kreis zu drehen.

Wer diesen Teufelskreis durchbrechen will, muss bereit sein, die eigene Unverwundbarkeit für ein Meer an Lernchancen und Weiterentwicklungspotenzialen zu opfern. Offenheit ist ein modernes Schlagwort, das in Unternehmen und Teams noch kaum gelebt wird – aus Angst, das geliehene Vertrauen könnte enttäuscht oder die Führungskraft (oder der MitarbeiterInnen) um das Ansehen gebracht werden. Dennoch ist Offenheit der einzig plausible Schritt in Richtung des Dream Teams – vorausgesetzt, sie wird um die Einstellung ergänzt, dass Menschen als eindeutig „nichttrivial“ angesehen werden, als selbstorganisierte lebende Systeme.

Heinz von Foerster, einer der Begründer der Kybernetik 2.Ordnung, unterschied erstmals zwischen trivialen und nichttrivialen „Maschinen“. Als Menschen haben wir große Erfahrung im Umgang mit trivialen Maschinen, etwa Kopierern, Computern, Autos, Rechenschiebern oder Rasenmähern. Ist die Bedienungsanleitung dafür erst einmal gelernt, kann man davon ausgehen, dass sich die triviale Maschine immer gleich – im Regelfall wie gewünscht – „verhält“. Und verhält sie sich einmal nicht so wie angenommen, dann wird sie flugs zum „Trivialisa-

ES GIBT KEIN „RICHTIG“ ODER „FALSCH“,
SONDERN NUR SICHTWEISEN, DIE ZU
UNTERSCHIEDLICHEN ERGEBNISSEN
FÜHREN



teur“ geschickt, wo der Fehler in Kürze behoben wird, damit die Maschine wieder wie gewohnt funktioniert. Leider werden die Annahmen für triviale Maschinen oft auch auf das Verhalten von Menschen übertragen – so auch von Führungskräften. Es wird tatsächlich angenommen, dass Menschen in ihrem Verhalten voraussagbar und einschätzbar sind, dass sie „funktionieren“ sollten (und zwar so, wie es sich andere wünschen), dass sie überhaupt steuerbar sind und im Idealfall ähnlich einem Roboter „gleichbleibende Qualität“ liefern sollten. Und wenn sie einmal nicht mehr funktionieren, werden sie zum Trivialisateur geschickt – zum Arzt, zum Coach oder in ein Seminar. Es wäre doch gelacht, wenn man in einem Team oder einem Unternehmen nicht den gewünschten „Einheitsmenschen“ produzieren könnte!

Obwohl die erlebte „Realität“ im Unternehmen (aber auch im Privatleben) täglich und immer wieder zeigt, dass diese Annahme keine Gültigkeit hat, versuchen viele Führungskräfte daran festzuhalten, versuchen, ihren Mitarbeitern Konzepte zu „verkaufen“ (oder „hineinzudrücken“), Ziele für diese zu setzen, ihnen bestimmte Eigenschaften zu attestieren („der kann das sowieso nicht“) und letztendlich zu wissen, was für die Mitarbeiter gut ist.

Viele Führungskräfte glauben ja immer noch an die „objektive“ Realität, an das, was angeblich „so ist“ (und was sie dann selbstverständlich nicht ändern können) und daran, dass sie als „unbeteiligte Beobachter“ das „wirklich Wahre“ sehen können.

DIE SUBJEKTIVITÄT HAT WEITREICHENDE AUSWIRKUNGEN

Mittlerweile gehen jedoch schon sehr viele Theorien und vor allem die systemisch-konstruktivistische Theorie davon aus, dass wir die Welt ausschließlich subjektiv sehen; ja, dass das, was wir sehen, gar nicht unabhängig von uns existiert. Für die Führung ergeben sich daraus weitreichende Auswirkungen, bedeutet dies doch, dass es kein „richtig“ oder „falsch“ mehr gibt, sondern Sichtweisen, die zu unterschiedlichen Handlungen führen, und dass das, was Führungskräfte sehen beziehungsweise nicht sehen maßgeblichen Einfluss auf deren Handlungen hat.

Ist eine Führungskraft beispielsweise überzeugt, dass ein Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe nicht geeignet ist, dann verhält sie sich meist völlig anders als wenn sie überzeugt ist, dass dieser Mitarbeiter bestens für die Aufgabe geeignet ist. Blitzschnell entsteht eine selbsterfüllende Prophezeiung, die das (erwartete) Verhalten des Mitarbeiters in ein enges Korsett schnürt. Die Alternative dazu? Führungskräfte, die wissen, dass sie keinesfalls objektiv wahrnehmen, sondern nur eine Sichtweise unter vielen haben, überlegen sich sehr genau, welches Verhalten und welche Handlungen dieser Mitarbeiter von Seiten der Führungskraft benötigt, um eben dennoch seinen Erfolg unter Beweis stellen zu können. Es liegt dann an der Führungskraft, aktiv zu werden und entsprechende Handlungen zu setzen, welche die Erfolgchancen dieses Mitarbeiters maximieren.

Wie kann nun Führung unter der Perspektive von Offenheit, der Anerkennung der Nichttrivialität menschlichen Verhaltens und der bewussten Aufgabe der Objektivität aussehen? Sie wird zu einem evolvierenden Prozess, einer täglichen gemeinsamen Neukonstruktion der Welt, in der es den Beteiligten Spass macht, ihren jeweils einzigartigen, im Fluss der Veränderung begriffenen Beitrag zu leisten. Im evolvierenden Management besteht die zentrale Aufgabe der Führungskraft darin, mit Hilfe des vorhandenen impliziten und expliziten Wissens der MitarbeiterInnen und deren unterschiedlicher Sichtweisen immer wieder ein neues Bild des Teams und der gemeinsamen Ziele zu konstruieren, begangene Fehler als echte Lernchancen für das Team zu sehen und zu bearbeiten und den Fokus auf die Optimierung der Wechselwirkung zwischen den Unternehmens-(Team-)zielen und den einzigartigen Menschen darin zu richten – dabei aber davon auszugehen, dass alles was heute in einer bestimmten Form gesehen wird, einer steten Veränderung unterliegt, und zugunsten einer hilfreicheren Sichtweise von morgen durchaus auch wieder aufgegeben werden kann.