

LC WHITE PAPER SERIES

FÜHRUNG ERLERNEN

Bob Anderson

Gründer, Vorsitzender & Chief Development Officer

LEADERSHIP
CIRCLE®

VERZEICHNIS

FÜHRUNG ERLERNEN	3
PARADIGMENWECHSEL	6
KREATIVE SPANNUNG	9
DIE DISZIPLINEN DER FÜHRUNG	11
INNERE DISZIPLINEN	11
HANDLUNGSDISZIPLINEN	11
ZIELE UND SINN	12
VISION UND AUSRICHTUNG	12
WAHL	14
MIT INNEREN WIDERSTÄNDEN ARBEITEN	15
VERNUNFT UND INTUITION IN EINKLANG BRINGEN	17
SYSTEMDENKEN UND -GESTALTUNG	17
AUTHENTISCHER DIALOG UND COURAGE	18
LERNGEMEINSCHAFTEN MIT GEMEINSAMER AUSRICHTUNG AUFBAUEN	20
SCHLUSSFOLGERUNG	21
LITERATURHINWEISE	22
ÜBER DEN AUTOR	21

FÜHRUNG ERLERNEN

Aus historischer Sicht befinden wir uns derzeit in einer Phase, in der sich in Organisationen ein Wandel vollzieht. Die traditionell, bürokratisch und paternalistisch geprägten Organisationsformen entwickeln sich zusehends zu Organisationen mit einem hohen Maß an Mitwirkung, ermächtigender Selbstbestimmung in Beziehungen sowie gemeinsamem Arbeiten und Lernen. In paternalistisch-bürokratisch geprägten Organisationsformen wurden Menschen, die mit Autonomie und Selbstbestimmung handeln, nicht gebraucht – außer weiter oben in der Hierarchie. Die neue Organisationsform wird sich jedoch nur dann durchsetzen, wenn Menschen auf allen Ebenen eine eigenverantwortliche und ermächtigte Position gegenüber ihrem Leben, ihrer Arbeit und ihrer Führung einnehmen. In diesem Whitepaper lege ich dar, warum die Einbeziehung von persönlicher Entwicklung eine kritische Komponente für den Erfolg aller Veränderungsinitiativen in Organisationen ist.

Peter Block bezeichnete Kulturwandel als etwas, das in den der 80er-Jahren zumeist nur ein Schlagwort war. Er stellte fest, dass die meisten Menschen, die mit Kulturveränderungen konfrontiert waren, häufig anderen die Schuld für Probleme in der Kultur gaben und sich ihres eigenen Beitrags dazu jedoch nicht bewusst waren. Fragen Sie sich selbst, ob das auch auf Sie zutrifft: „Wer ist verantwortlich für die Frustration, die ich bei der Arbeit empfinde?“ Wir gehen an Kultur heran, als gäbe es da ein „es“, welches verändert werden muss – und dieses „es“ ist niemals wir selbst. Ermächtigung [vom englischen Begriff „Empowerment“] beginnt dann, wenn wir die „schrecklichen Wahrheiten“ erkennen, die Ralph Stayer (CEO, Johnsonville Sausage Co.) so beschrieb: „Das Problem bin ich selbst. Und wenn sich hier etwas ändern soll, muss ich den größten Teil der Veränderungen selbst vornehmen.“

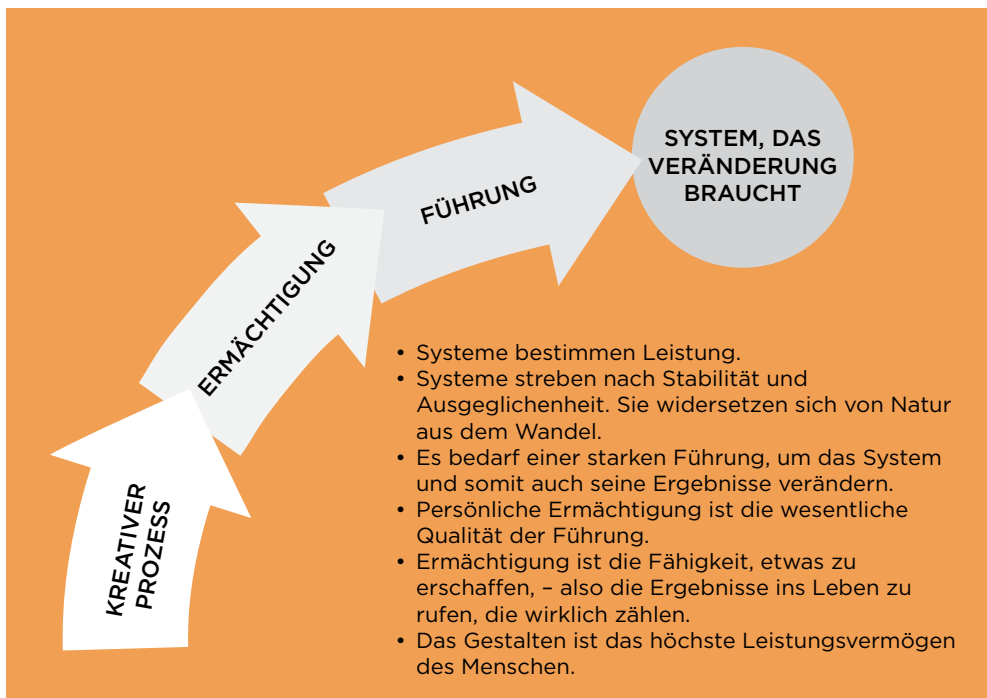
Es gibt einen entscheidenden Fehler in der Art und Weise, wie die meisten Veränderungsinitiativen konstruiert sind. Dieser Fehler besteht darin, dass den tiefgreifenden persönlichen Veränderungen, die von den Menschen auf allen Ebenen verlangt werden, zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wir irren leider, wenn wir glauben, dass wir die neue Kultur auf der gleichen Bewusstseins-, Denk- und Verhaltensebene gestalten können, auf der die alte Kultur entstanden war. Wird dieser fatale Fehler nicht erkannt und behoben, beginnen die Veränderungsinitiativen zunächst mit einem hektischen Durcheinander an Energie, Visionen und Aktivitäten. All das kommt dann jedoch urplötzlich zum Stillstand, weil einige Menschen erwarten, dass andere sich zuerst ändern sollen. Sie zögern auch, anderen zu gestatten, gemäß der neuen Vision zu handeln. Diese Haltung unterdrückt die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Ermächtigung und blockiert so das Zustandekommen wesentlicher persönlicher und organisatorischer Veränderungen. Wenn wir aus dieser Ausrichtung heraus handeln, werden wir:

- Immer wieder unsere politische Sicherheit unserer Vision voranstellen.
- Konflikte vermeiden, indem wir die wirklichen Probleme, die angegangen werden müssen, wenn die Organisation weiterkommen soll, nicht ansprechen.
- Zwar darüber reden, Kontrolle aufzugeben, ohne jemals unsere tiefen Bedürfnisse zu hinterfragen, warum wir an der Kontrolle festhalten. Wir ergreifen keine neuen Maßnahmen, bevor wir nicht alle dafür notwendigen Schritte kennen ... und somit passiert nichts.
- Ideen für selbst einfache Veränderungen nach oben weiterleiten, damit andere uns die Erlaubnis erteilen, mit Dingen weiterzumachen, die in unserem Zuständigkeitsbereich liegen.

Wir übernehmen dann keine Verantwortung für unsere Mitschuld und geben „den anderen“ die Schuld, wenn die Erlaubnis verweigert wird oder schlimmer noch, überhaupt keine Antwort erfolgt.

- Erwarten, dass die oberste Führungsebene auf alles eine Antwort hat, eine charismatische Vision liefert und ganz generell Ordnung in das Chaos bringt, in dem wir stecken (damit wir das nicht selbst tun müssen).
- Darauf warten, dass sich die Kultur ändert, dass widersprüchliche Botschaften verschwinden und es eine Garantie für Erfolg ohne jegliches Risiko gibt, bevor wir uns persönlich für Wandel einsetzen. Éviter les conflits en ne soulevant pas les vrais problèmes devant être abordés si l'organisation veut aller de l'avant

Ist eine derartige Denkweise in einem System vorherrschend, ist sinnvoller Wandel fast unmöglich, da es nicht genug Individuen gibt, die effektiv führen, um etwas zu bewegen. Führung entsteht, wenn einer von uns (egal auf welcher Ebene) beschließt, dass wir für das, was um uns herum geschieht, verantwortlich sind und dass der Erfolg des Unternehmens und unseres Lebens in unseren eigenen Händen liegt. Und dass wir nicht warten müssen, bis jemand auftaucht und damit beginnt, die Zukunft zu gestalten, die wir uns wünschen. Wir werden zu ermächtigt Mitwirkenden, wenn wir uns inmitten der aktuellen Kultur dafür entscheiden, die Zukunft, die wir wollen, selbst zu gestalten, und wenn wir mit dem Lernprozess beginnen, der uns die dafür notwendigen Fähigkeiten lehrt.



Ich definiere **Ermächtigung**

als das Lernen, wie wir durch unsere Arbeit das erschaffen können, was in unserem Leben am meisten zählt. Es ist keine Sache, die wir tun oder anderen geben. Wenn ich Menschen frage, was sie erschaffen würden, wenn sie irgendetwas erschaffen könnten, fangen sie oft mit der Beschreibung ihrer höchsten Ambitionen an – Weltfrieden, Liebe, tolle Beziehungen und eine interessante und sinnvolle Arbeit. Der Gedanke, das erschaffen zu können, was wirklich zählt, ist jedoch für die meisten viel zu schön, um wahr zu sein. Auch die Vorstellung, etwas bei

der Arbeit erschaffen zu können, was wirklich zählt, ist ihnen komplett fremd. Unsere inoffizielle Statistik zeigt, dass nur 2 Prozent von uns nach einem Lotto-Gewinn am derzeitigen Arbeitsplatz bleiben würden. Wie hoch ist da die Wahrscheinlichkeit wesentlicher Veränderungen in der Qualität

amerikanischer Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf Innovation, Stolz und Engagement hin zur Herstellung von Weltklasse-Produkten, wenn 98 Prozent von uns allen irgendwann lieber woanders wären? Sie ist niedrig bis gar nicht vorhanden.

Dies ist ein Beweis dafür, wie erdrückend viele Organisationen geworden sind und wie wir unsere Fähigkeit des kreativen Gestaltens verloren haben. Unsere Unkenntnis des kreativen Prozesses hat uns zu dem Schluss geführt, dass es nicht möglich sei, ein Leben und Organisationen zu schaffen, nach denen wir uns sehnen. Diese Sehnsucht wird von unserer Überzeugung, dass entscheidende Veränderung unmöglich sei, untergraben.

Ermächtigung ist eine Veränderung der Art und Weise, wie wir unser Leben leben. Während wir zuvor reagierend auftraten, haben wir uns entwickelt und können nun kreativ sein. Zuvor waren wir durch äußere Kräfte und Umstände getrieben und gezogen. Doch nun erschaffen wir die Zukunft, die wir uns wünschen, und wir entscheiden uns, aktiv auf sie zuzugehen. Ermächtigung führt dazu, dass wir nicht mehr unseren Chefs, der Kultur, den Hindernissen und Zwängen die Schuld geben. Es bedeutet, dass wir aufhören, die Schuld für unsere aktuellen Probleme irgendwo anders als nur bei uns selbst zu suchen. Wir gehen dazu über, die volle Verantwortung für das zu übernehmen, was geschieht. Dadurch behandeln wir das Unternehmen so, als ob es uns gehöre – wir werden zu Unternehmerinnen und Unternehmern inmitten unserer bürokratischen Arbeitskulturen.

Ermächtigung bedeutet auch, dass wir unser eigenes Verhalten mit unserer Vision in Einklang bringen. Wir werden zum Vorbild für andere Menschen, indem wir bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legen, die sie in ihre Praxis übernehmen. Das bedeutet, dass wir in dem Bereich der Organisation, den wir beeinflussen können, eine Organisation schaffen, von der wir glauben, dass sie als Modell für die Kultur und Leistung dienen kann, die wir uns für das große Ganze wünschen. Ermächtigung ist eine Haltung zur Verantwortung für das große Ganze. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich das große Ganze komplett neu organisiert, um unsere Vision zu unterstützen und einen sicheren Weg zu bieten. Ermächtigung zielt vielmehr darauf ab, das große Ganze zu beeinflussen, indem wir uns persönlich als beispielhaftes Vorbild verhalten. Ermächtigung ist eine Haltung, welche Vision, Mut und Authentizität umfasst. Es ist die Haltung einer wahren Führungspersönlichkeit.

Wenn Ermächtigung die Fähigkeit bedeutet, das zu erschaffen, worauf es ankommt, dann ist Führung das, was die kollektive Fähigkeit des kreativen Gestaltens hervorbringt. In dem Maße, in dem wir uns in Richtung des ermächtigt partnerschaftlichen Arbeitens und lernender Organisationen bewegen, verändert sich die Aufgabe der Führung. Die Rolle des Entscheidungsträgers, Planers und Urhebers der Vision verändert sich hin zur Aufgabe, der Organisation dabei zu helfen, wie sie lernen kann, ihre Zukunft zu gestalten. Eine Machtverteilung nach unten überträgt immer mehr Menschen die Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft. Folglich wird in dem Maße, in dem wir uns auf persönlicher Ebene zu mehr Ermächtigung hin entwickeln, auch unsere Organisation vermehrt ermächtigt. Wir müssen unsere individuellen Fähigkeiten zur kreativen Gestaltung verbessern. Wenn wir nicht in der Lage sind, die schöpferischen Fähigkeiten anderer zu entwickeln, kann die gesamte Strategie des hohen Engagements scheitern. Es ist schwer vorstellbar, dass Organisationen leistungsstark, kreativ, innovativ, flexibel und in der Lage sind, die gewünschte Zukunft zu erschaffen, wenn Einzelpersonen und Teams ihre kreativen Prozesse nicht beherrschen. Das eine geht schlichtweg nicht ohne das andere. Die neue Rolle des Managements liegt in der Förderung dieser Fähigkeit.

PARADIGMENWECHSEL

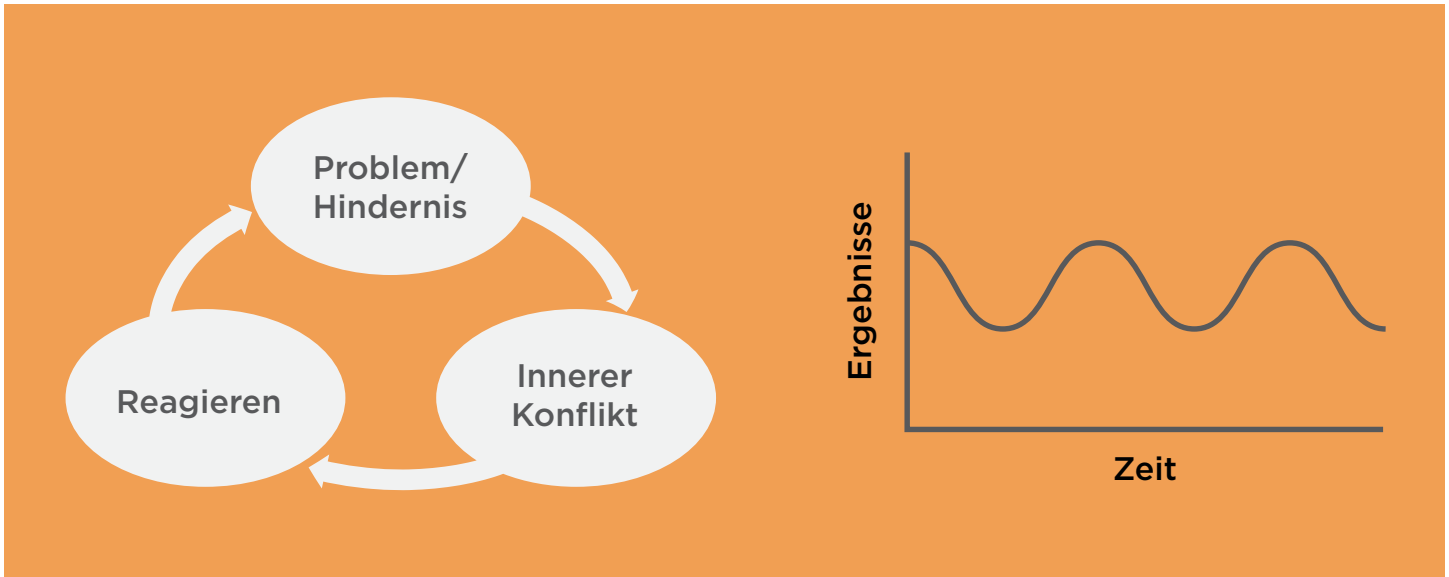
Ich möchte ganz besonders auf die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Veränderung der Denkweise und des Charakters als eine Voraussetzung für die Führung der Zukunft hinweisen. Ein weitaus gängigerer Begriff dafür ist „Paradigmenwechsel“. Ich nenne das derzeitige, weit verbreitete Paradigma die „auf-Probleme-reagierende“ Struktur. Das weniger weit verbreitete und weitaus anspruchsvollere Paradigma für Führung und Leben nenne ich die „Ergebnisse-erzielende“ Struktur. Dieser Wandel ist einer der zentralen Paradigmenwechsel für zukunftsfähige Führung.



Da dieser Wechsel so tiefgreifend ist, gibt es keine Formel, die uns von dem Punkt, an dem wir aktuell stehen, zu dem Punkt bringt, an dem wir sein wollen. Wir können jedoch relativ detailliert beschreiben, wo wir stehen, und wir können auch das neue Führungs-Modell beschreiben.

Für mich stellen diese beiden Modelle gegensätzliche „Lebenshaltungen“ dar, da wir uns beider in unserem beruflichen und privaten Leben so häufig bedienen. Beide Haltungen sind uns von Nutzen – nur auf sehr unterschiedliche Weise. Die „auf-Probleme-reagierende“ Haltung nutzen wir, um uns vor Gefahren und Bedrohungen zu schützen. Die „Ergebnisse-erzielende“ Haltung nutzen wir hingegen, wenn wir das, was uns am Herzen liegt, Wirklichkeit werden lassen.

Ein entscheidendes Merkmal der „auf-Probleme-reagierenden“ Haltung ist, dass sie darauf ausgerichtet ist, das zu beseitigen, was wir nicht wollen (wie z. B. Probleme, Hindernisse, Bedrohungen usw.). Wenn diese Struktur unser Verhalten steuert, neigen wir dazu, uns von Problemen und Hindernissen „wegzubewegen“, damit sie einfach verschwinden. Oder was noch wahrscheinlicher ist, ist, dass wir uns von den unangenehmen Gefühlen, die vom Problem hervorgerufen wurden, wegbewegen. Unser übergeordnetes Ziel lautet hier, „zurück zur Normalität“ zu gelangen. Selbst die wirksamsten Problemlösungsstrategien konzentrieren sich darauf, das Problem zu beseitigen und uns in einen Zustand des Gleichgewichts zu bringen – zurück zum Ausgangspunkt. Wo ist also das Problem? Es gibt keins, wenn das, was wir wollen, ist, zurück zur Normalität zu gelangen. Die Aufgabe der Führung liegt jedoch generell nicht in der Aufrechterhaltung dessen, was normal ist, sondern in der Schaffung einer neuen Realität der Zukunft.

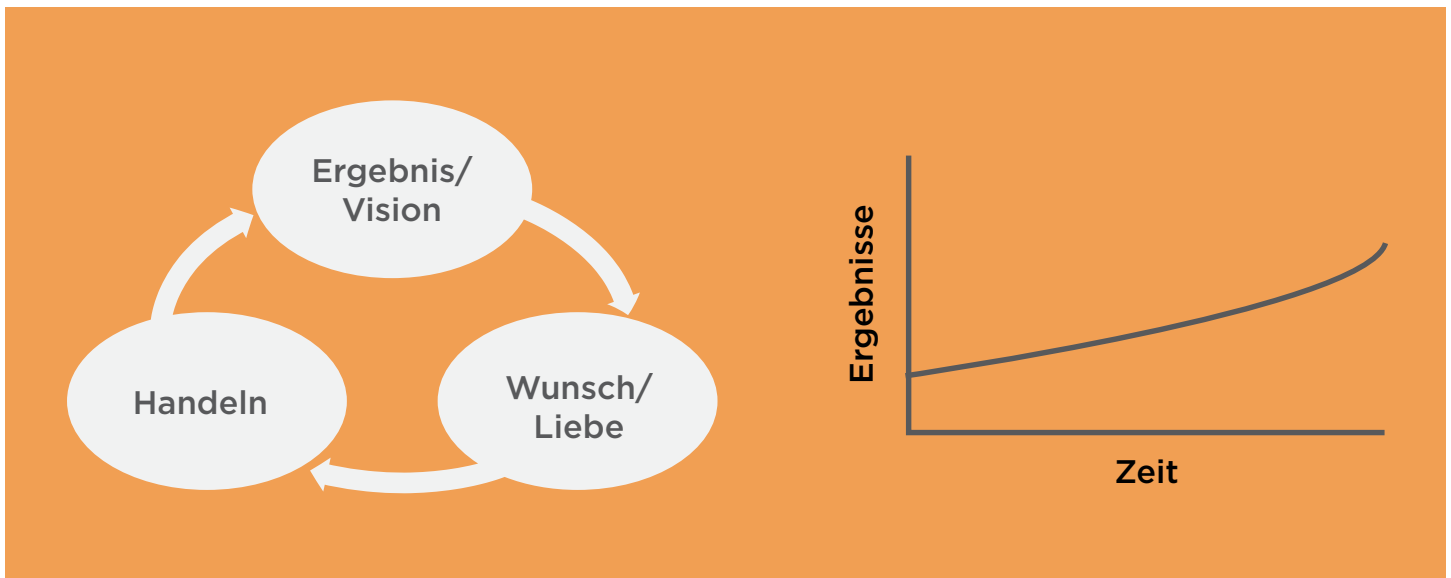


Ein weiteres entscheidendes Merkmal dieser Struktur ist, dass sie von Angst getrieben ist. Die „auf-Probleme-reagierende“ Struktur wird dann besonders heimtückisch, wenn unsere Angst – unser innerer, emotionaler Konflikt – zu unserem größten Problem wird. Dann tun wir alles, um unsere Angst zu „beseitigen“ – und das oft auf Kosten der Lösung des wirklichen Problems oder der Schaffung der gewünschten Zukunft. Diese Struktur wird sogar noch hinterhältiger, gerade weil sie funktioniert – und dadurch belohnt sie sich selbst. Anders gesagt: Wir reagieren auf ein unangenehmes Gefühl entweder damit, übereilt zu handeln, oder wir vermeiden es zu handeln. Beides führt dazu, dass wir uns kurzfristig besser fühlen. Da wir bekommen haben, was wir wollten, nämlich uns besser zu fühlen, werden wir uns diese Struktur auch weiterhin verstärkt zu Nutzen machen.

Wenn jedoch unser primäres Ziel darin besteht, dass wir uns besser fühlen, ergeben sich höchstwahrscheinlich zwei unerwünschte Nebeneffekte. Erstens neigen wir dazu, uns auf eine schnelle „Quick-fix“-Lösung zu stürzen, anstatt das eigentliche Problem anzugehen, weil es unser Ziel ist, die Angst schnell zu beseitigen. Doch das bedeutet so gut wie sicher, dass das Problem bald wieder auftauchen wird. Und zum Zweiten ist es so, dass wenn dieses Handeln in erster Linie darauf abzielt, unsere Angstgefühle zu lindern, dann schwindet die auf Angst basierende Energie, die uns zu Handlungen motiviert, da diese Strategie des Angstvertreibens so erfolgreich war. Ist unsere Angst erst einmal verschwunden, ist auch der Grund für unser Handeln verschwunden. Die Folge davon ist, dass wir aufhören zu handeln und das Problem somit zurückkehrt. Wir sehen leider viele Start-up-Unternehmen, welche in ihrer Fertigstellung letztendlich wenig erfolgreich waren.

Fällt Ihnen ein persönliches oder organisatorisches Problem ein, das Sie gestern sahen oder heute sehen und von dem Sie erwarten, dass Sie es morgen ebenfalls sehen werden – trotz all Ihrer vergangenen, aktuellen und zukünftigen Versuche, es zu lösen? Vielleicht haben Sie sogar den Eindruck, je stärker Sie sich um eine Lösung bemühen, umso häufiger taucht das Problem wieder auf! Hier würde ich Ihnen sagen wollen, dass in diesem Fall die „auf-Probleme-reagierende“ Struktur Ihr persönliches oder organisatorisches Verhalten bestimmt. Ein Begriff aus der Systemterminologie

ist der der sogenannten Oszillation, die ein Verhaltensmuster beschreibt, das eine natürliche Folge dieser Struktur ist.



So wie Ihnen dieses oszillierende Verhaltensmuster zweifellos vertraut ist, kennen Sie wahrscheinlich auch seine Alternative. Haben Sie schon einmal ein wichtiges Ergebnis in Ihrem Leben oder bei Ihrer Arbeit erzielt? Etwas, das Sie um seiner selbst willen schaffen wollten – einfach weil es Ihnen wichtig war? Also etwas, das am Ende ziemlich genau so war, wie Sie es sich vorgestellt hatten und worauf Sie heute stolz sind? Jeder von uns hat eine natürliche Tendenz dazu, die Ergebnisse zu erzielen, die uns wirklich etwas bedeuten, – etwas zu erschaffen, das es vorher nicht gab, und eine Zukunft zu gestalten, die mit unseren Sehnsüchten und Werten übereinstimmt.

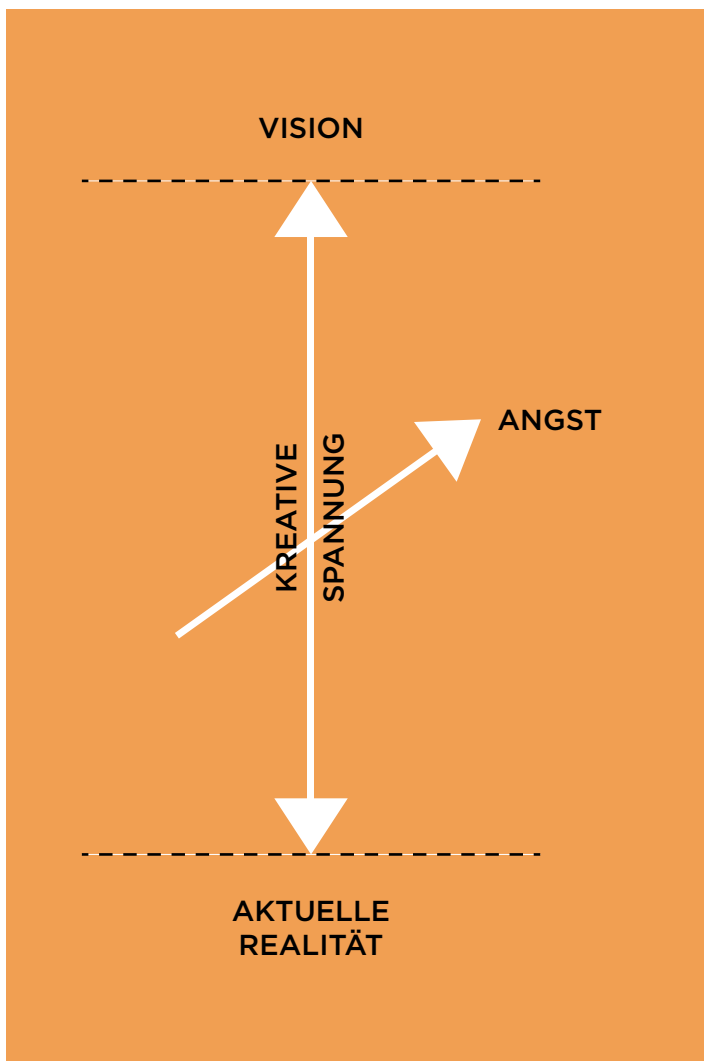
Die „Ergebnisse-erzielende“ Haltung konzentriert sich auf die angestrebten Ergebnisse. Diese Struktur bezieht ihre Energie aus ganz anderen Emotionen – und Liebe ist hier kein zu großes Wort. Das daraus resultierende Verhaltensmuster ist eher wachstums- als oszillationsorientiert, sodass es nun möglich wird, immer mehr Ergebnisse zu erzielen. Und warum? Weil wir aus dem Wunsch heraus handeln, den wir für die Ergebnisse empfinden, die wir anstreben. Und wenn wir sehen, wie diese Ergebnisse Realität werden, dann verstärkt sich die Energie in uns, nach diesen Ergebnissen auch weiterhin zu streben. Das heißt nicht, dass wir im kreativen Prozess niemals Angst verspüren oder auf keine Probleme stoßen. Das wird zwar passieren, doch nehmen wir dies zur Kenntnis, verstehen es und handeln auf der Grundlage dessen weiter, was uns zu unserer Vision führt. In dieser Struktur erleben wir das, was die Systemdenker nachhaltiges Wachstum nennen. Dabei ist es viel wahrscheinlicher, dass wir systemische, langfristige Lösungen für das Chaos entwickeln, in dem wir uns manchmal befinden – und in der Tat erwarten wir das natürlich von einer visionsorientierten Struktur.

Zu Beginn dieses Artikels habe ich **Ermächtigung** als die Fähigkeit definiert, das zu verwirklichen, was uns in unserem Leben und bei unserer Arbeit wichtig ist. Ich habe auch dargelegt, dass **Führung** beinhaltet, diese Fähigkeit der ermächtigten Mitwirkung in Menschen und der gesamten Organisation

zu stärken. Ich ordne Führung eindeutig der „Ergebnis-erzielenden“ Ausrichtung zu. Mit diesen beiden Definitionen zusammengefasst definiere ich **ermächtigte Führung** als eine Lebenshaltung, bei der man seine Aufmerksamkeit und Engagement kontinuierlich auf eine gewünschte Zukunft richtet und inmitten der aktuellen Situation mit anderen zusammenarbeitet, um Maßnahmen zu ergreifen, die diese gemeinsame Vision im Laufe der Zeit auch Wirklichkeit werden lassen.

Führung ist eine Lebenseinstellung. Sie ist eine andere Art, das Leben anzugehen. Sie ist visionsorientiert und getrieben von Leidenschaft und Engagement. Sie ist, wie wir später sehen werden, eine höhere Ebene der charakterlichen Entwicklung. In herausragenden Führungspersonen erkennen wir die höchsten menschlichen Qualitäten und Werte. Was sie als Führungspersönlichkeit auszeichnet, geht weit über ihre technische Kompetenz, Marktkenntnis und Managementfähigkeiten hinaus. Sie sind schlichtweg Schöpfer. Sie erschaffen sich selbst zu einem empathischen Abbild ihrer wahren Natur, verrichten die Arbeit, die sie am meisten lieben, und schaffen eine Zukunft, die ihres eigenen Engagements und des vollen Engagements anderer würdig ist. Führungspersonen, insbesondere die der Zukunft, sind partnerschaftlich.

Sie erschaffen eine gemeinsame Vision und arbeiten kooperativ mit anderen zusammen, um diese Vision zu verwirklichen. Darüber hinaus sind sie diejenigen, die primär zur Entwicklung anderer und des Systems beitragen. Es ist ihr Ziel, Menschen dabei zu helfen, das Spiel des Erschaffens zu erlernen und die fortlaufende Neugestaltung des organisatorischen Systems derart zu fördern, dass es den Schaffensprozess und die Zusammenarbeit besser unterstützt.



KREATIVE SPANNUNG

Wie bereits erwähnt, ist die „Ergebnis-erzielende“ Lebenshaltung die Grundlage echter Führung. Sie kann als ein tiefgreifendes neues Paradigma für persönliches und organisatorisches Verhalten angesehen werden und stellt eine Struktur dar, welche auf natürliche Weise dazu neigt, die Ergebnisse zu erzielen, die wir wollen, anstatt uns dorthin zurückzubringen, wo wir angefangen haben. Diese Struktur möchte ich jetzt näher betrachten.

Bei der Beschreibung der „Ergebnis-erzielenden“ Lebenshaltung habe ich auf unser Bewusstsein für die Ergebnisse hingewiesen, die wir schaffen wollen. Dieses Bild des von uns angestrebten Ergebnisses bezeichne ich als 'Vision' und werde

hier später darauf eingehen, was eine Vision ist und wie wir sie erreichen. Für den Moment genügt es zu wissen, dass wir, um ein Ergebnis zu schaffen, eine Vorstellung von diesem Ergebnis in unserem Kopf haben müssen, und zwar so deutlich, dass wir das Ergebnis auch erkennen würden, wenn wir es tatsächlich erzielen würden. (Wenn Ihnen das zu einfach oder zu simpel erscheint, dann denken Sie daran, dass wir, wenn wir aus der „auf-Probleme-reagierenden“ Lebenshaltung heraus agieren, kein anderes Ergebnis vor Augen haben, als nur das Problem loszuwerden oder uns vom Hindernis zu befreien.) Diese Vision der Ergebnisse, die wir schaffen wollen, ist eine der Komponenten der Struktur, die das Herzstück von Führung darstellt.

Aus dieser ersten folgt ganz natürlich eine zweite strukturelle Komponente: Bevor wir etwas unternehmen können, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, müssen wir uns bewusst sein, womit wir arbeiten müssen. Bevor wir einen Schritt in Richtung unseres Ziels tun können, müssen wir wissen, wo wir gerade stehen. Wir müssen so viel wie möglich über unsere aktuelle Situation – oder wie ich es nenne, unsere „aktuelle Realität“ – erfahren. Der Trick dabei ist, sich dabei nicht zu verzetteln, die aktuelle Realität reparieren zu wollen, sondern nur etwas über sie zu lernen. Wahre Schöpfer haben etwas viel Größeres im Sinn (Vision) als ein gelöstes Problem oder ein beseitigtes Hindernis.

Wenn unsere Vision klar ist und unser Verständnis der aktuellen Realität ebenfalls, dann bemerken wir sofort die dritte und stärkste Komponente der „Ergebnis-erzielenden“ Struktur: Wir bemerken die Kluft zwischen dem, was wir jetzt haben, und dem, was wir letztendlich haben wollen oder erschaffen möchten. Unser Bewusstsein für diese Kluft erzeugt eine positive Kraft, die ich „kreative Spannung“ nenne.

Wenn wir die Disziplin entwickeln, unsere Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse zu richten, die wir uns am meisten wünschen und gleichzeitig aufrichtig über die aktuelle Realität sprechen können (ohne zu versuchen, sie schnell zu reparieren), dann besteht die natürliche Tendenz dieser Struktur darin, die Spannung aufzulösen, weil die aktuelle Realität im Laufe der Zeit verändert wird, um die Vision zu erreichen (Fritz, 1989). Die Pflege und Aufrechterhaltung der kreativen Spannung ist die zentrale Disziplin der „Ergebnisse-erzielenden“ Lebenshaltung. Sie ist der Motor, der nachhaltige Entwicklung ermöglicht. Führungspersonen werden sehr geschickt darin, diese Spannung zu pflegen, denn sie haben verstanden, dass diese Diskrepanz kein Widersacher ist, sondern eine wohlgesonnene und mächtige Kraft für Veränderungen.

Kreative Spannung aufzubauen geht allerdings nicht im Handumdrehen, vor allem dann nicht, wenn die „auf-Probleme-reagierende“ Struktur zu einer unbewussten Gewohnheit geworden ist. Wenn wir uns unserer angestrebten Ergebnisse und der aktuellen Realität bewusst werden, kann uns die Kluft zwischen diesen beiden Angst bereiten.

Die Angst, die mit kreativer Spannung einhergeht, ist normal. Wir alle erleben sie. Doch wir haben eine Wahl. Wir können auf die Angst reagieren und trotz unserer besten Absichten in einer „auf-Probleme-reagierenden“ Lebenshaltung verharren, oder wir können unsere Aufmerksamkeit auf Ergebnisse richten und unsere Angst als nur eine weitere Komponente unserer aktuellen Realität betrachten.

Dies ist ein feiner, aber gewaltiger Unterschied, und er bringt uns der Beschreibung näher, warum die Entwicklung unserer Führungsqualitäten eine lebenslange Disziplin erfordert. Führungspersonen können kreativer Spannungen mehr als standhalten; sie suchen sie sogar. Sie weigern sich, auf unvermeidliche Ängste zu reagieren und sich dadurch einengen zu lassen. Allerdings ignorieren sie

diese negativen Gefühle nicht – ganz im Gegenteil. Sie untersuchen ihre eigenen Ängste ganz genau. Aber sie wissen auch, dass die kreative Spannung (welche sie genauso deutlich zu spüren lernen wie die Spannung in einem Gummiband) die beste Quelle für die Energie ist, die zum Erzielen der von ihnen gewünschten Ergebnisse notwendig ist.

DIE DISZIPLINEN DER FÜHRUNG

Es gibt acht Disziplinen, die einem Wechsel zu einer „Ergebnisse-erzielenden“ Haltung authentischer Führung förderlich und von großem Nutzen sind. Die meisten davon sind innere Disziplinen, d.h. sie sind Arbeit, die die Führungsperson an und mit sich selbst leistet. Wie Warren Bennis es einmal formuliert hat: „Die Arbeit einer Führungsperson ist Arbeit im Inneren“. Andere Disziplinen beziehen sich auf die Durchführung konkreter Handlungen. Nachfolgend werden all diese Disziplinen beschrieben.

INNERE DISZIPLINEN:

- Fortlaufend das **persönliche Ziel, Sinn und Zweck** erforschen, welche unser tiefes Engagement verdienen
- Dieses Zielbewusstsein übertragen in eine **Vision** für eine Zukunft, die wir uns wünschen
- Sich für diese Zukunft **entscheiden** oder sich ihr voll und ganz verschreiben
- Sich den **Ängsten und inneren Hindernissen** die uns einschränken, stellen und sie weiter erforschen
- **Intuition** entwickeln, um Ausgeglichenheit mit der Orientierung an rationaler Analyse zu schaffen

HANDLUNGSDISZIPLINEN:

- Lernen, **systemisch zu denken** und neue Systeme zu entwerfen
- Sich auf authentische und mutige Art und Weise in den **Dialog** einbringen und unsere Vision gemeinsam mit anderen verfolgen
- **Lerngemeinschaften** für Führungspersonen entwickeln

ZIELE UND SINN

Führung entspringt dem Streben nach Zielen. Unsere Ziel- und Sinnorientierung ist das Verlangen und die Liebe zu dem, wonach die Seele sich in und durch dieses Leben am meisten sehnt. Die Griechen nannten es Eros, – die Fähigkeit, dem nachzugehen, was in unserem Leben am meisten fehlt oder unvollendet ist. Der Seele entspringt unser Zielbewusstsein. Unsere eigene Ziel- und Sinnorientierung ist nicht etwas, das wir erfinden. Sie findet uns – vorausgesetzt, wir schenken ihr die notwendige Aufmerksamkeit. Die Hauptaufgabe des Lebens besteht darin, sich ihr hinzugeben. Das ist Führung.

Die meisten von uns kennen kein tiefes und beständiges Gespür für Ziele – nicht weil wir keins haben, sondern weil wir in unserem Leben die Disziplin der stillen Aufmerksamkeit zu wenig berücksichtigen. Doch ohne diese Disziplin laufen wir Gefahr, ernsthaft vom Kurs abzukommen und nie unsere wahre Bestimmung zu leben.

Sich seiner Ziele und Sinn bewusst zu werden, beinhaltet, aufmerksam darauf zu achten, was unser Leben uns im Laufe der Zeit mitgeteilt hat. Es hat uns schon lange wissen lassen, was uns am meisten bedeutet. Es hat uns Hinweise gegeben. Es ist an uns, den Mut aufzubringen, den subtilen Aufforderungen der Seele fortan Aufmerksamkeit zu schenken.

Warren Bennis stellt in seinem Buch „On Becoming a Leader“ fest, dass alle von ihm befragten Führungspersonen in den folgenden Punkten übereinstimmen: „Führungspersonen werden gemacht, sie werden nicht geboren, und sie werden mehr durch sich selbst als durch äußere Einflüsse gemacht. . . Keine Führungsperson wollte genau genommen eine Führungsperson sein, sondern sie will sich frei und uneingeschränkt ausdrücken. . . Eine Führungsperson zu werden ist gleichbedeutend damit, sich selbst zu werden. So einfach ist das und gleichzeitig so schwierig... Finden Sie zu allererst heraus, worum es Ihnen wirklich geht, und dann leben Sie das.“

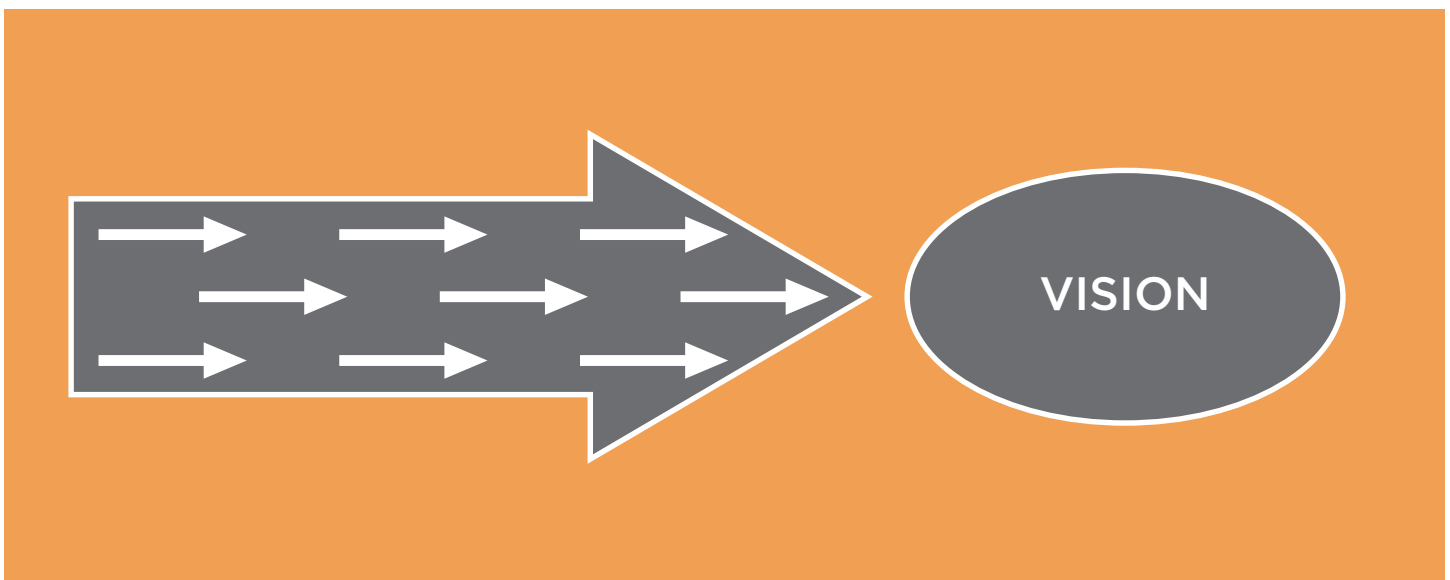
Die fortlaufende Entdeckung und Erkundung unseres Gespürs für Ziele ist die zentrale Disziplin der „Ergebnisse-erzielenden“ Haltung. Sie ist der Ausgangspunkt für wahre Führungsentwicklung. Unsere Führungskompetenzen zu entwickeln verlangt von uns, dass wir sowohl der Innen- als auch der Außenwelt mit Aufmerksamkeit begegnen. Denn in dieser tiefen Aufmerksamkeit für das Leben bewegen wir uns auf Führung zu, wenn wir den Sehnsüchten unserer Seele folgen, bis sie uns zu einer Vision führen. Ich glaube, dass dies nicht nur der Weg ist zu robuster Führung, welche im Stande ist, Menschen zu ermächtigen, Organisationen zu verändern und die Welt zu bewegen. Es ist auch der Sinn des Lebens.

VISION UND AUSRICHTUNG

Wenn Ziele und Sinn den Ausgangspunkt für Führung schaffen, dann ist die Vision der wichtigste Beitrag einer Führungsperson. Führung umfasst grundsätzlich eine Praxis des Formulierens und Handelns zur Verwirklichung einer Vision, die sich aus unserem Engagement für ein höheres Ziel ergibt. Jeder von uns hat einzigartige und persönliche Ziele, welche sich in unserem Leben abzeichnen. Die Vision ist ein Abbild davon, wie wir diesen Sinn auf konkrete Weise verwirklichen wollen. Sie ist eine Möglichkeit, die spezifische Richtung zu erkennen, in die sich unser Geist bewegen möchte. Wahre Vision ist spezifisch, strategisch, hochgesteckt und kollektiv.

Eine Vision muss so **spezifisch** sein, dass man sie auch erkennt, sobald sie verwirklicht ist. Ein gutes Beispiel dafür ist die Rede von Präsident Kennedy zur Lage der Nation, in der er das Land dazu aufrief: „... noch vor Ende des Jahrzehnts einen Menschen [sic] auf den Mond zu bringen und ihn sicher wieder zur Erde zurückzubringen.“ Man beachte, dass der Präsident nicht sagte: „Wir werden das Universum erforschen ...“ – was eine Aussage über die Richtung oder die Absicht wäre. Stattdessen legte er das Ergebnis, das ihm vorschwebte, konkret und detailliert genug dar, sodass allen (wie es im Juli 1969 der Fall war), auch wirklich klar war, dass wir dies tatsächlich geschafft hatten.

Eine Vision ist **strategisch**, aber sie ist keine Strategie. Strategie beginnt mit der Festlegung des Kurses, wie wir von dort, wo wir uns aktuell befinden, zur Vision gelangen. Die Vision ist eher der Abschlusspunkt der Strategie, – eine Beschreibung des Unternehmens, wie wir es uns für die Zukunft wünschen. Sie gibt eine Richtung vor, die es der Organisation ermöglicht zu gedeihen. Sie ist eine Antwort auf die aktuelle Realität des Marktes, aber sie beschreibt eine Zukunft, die nicht durch die Zwänge der Realität eingeschränkt ist. Die Vision definiert den einzigartigen Beitrag einer Organisation zu realen Bedürfnissen, realen Märkten und realen sozialen und kulturellen Anliegen.



Eine Vision ist auch hochgesteckt. Sie fasst unsere höchsten Ambitionen für unser Leben und unsere Arbeit zusammen (Kiefer und Stroh, 1984).

Sie ist ganz offen spirituell und von Grund auf ideenreich. Eine hochgesteckte Vision spricht uns auf einer tieferen Ebene an als nur das Versprechen von Gewinn oder Marktanteilen. Auch wenn eine Vision dies oft beinhaltet, meine ich mit hochgesteckt, dass sie an unsere Werte, höheren Ambitionen und persönlichen Ziele appelliert. Auf diese Weise macht eine hochgesteckte Vision das Streben auch sinnvoll und lohnenswert.

Eine Vision ist **kollektiv**. Die Ausrichtung anderer auf unsere Vision ist für die Entwicklung unserer Organisationen unerlässlich. Manchen Führungspersonen wird dazu geraten, eine Vision zu entwerfen und dann andere dazubringen, sich in diese Vision mit einzubringen oder sie zu unterschreiben. Dies ist jedoch patriarchalisch und kontraproduktiv, denn wenn man sich der Vision eines anderen

lediglich anschließt, wird das keine kraftvolle Energie freisetzen. Indem die Führungsperson ihre Vision zum Ausdruck bringt, bringt sie andere dazu, darüber nachzudenken, wofür sie stehen. Es ist nicht einfach, in der Gegenwart von starker Führung neutral zu bleiben, denn wenn wir ihr begegnen, werden wir herausgefordert, unsere eigenen Interessen und unsere eigene Einstellung zu prüfen und zu bewerten. Die Ausrichtung geschieht dann, wenn andere Menschen erkennen, dass auch sie ihre Ziele verwirklichen können, indem sie mit der Führungsperson im Interesse einer gemeinsamen Vision zusammenarbeiten.

Wenn die Führungsperson die Vision verkörpert, andere zum Nachdenken anregt und einen Dialog über die Gemeinsamkeiten des Ziels anstößt, schafft sie die Möglichkeit, dass die wahre Zielsetzung, Zweck und die Vision der Organisation an die Oberfläche kommen. Wahre Ausrichtung entsteht, wenn der Dialog fortgesetzt wird. Die Führungspersonen müssen diesen Dialog in Gang bringen, am Leben halten und bereit sein, zu beeinflussen und auch beeinflusst zu werden. Das Ergebnis eines ständigen Dialogs ist ein sich abzeichnender Konsens über die aktuelle Realität und eine Vision, die die höchsten Ambitionen der Gruppe zum Ausdruck bringt – eine Vision, die ihre Mitglieder begeistert, in Demut versetzt, sie erfüllt und zum Erfolg der Organisation beiträgt.

WAHL

Eine weitere wesentliche Disziplin der Führung besteht darin, sich mit Verbindlichkeit zu etwas zu verpflichten, bevor man weiß, wie man es tun wird, was man zu tun ankündigt hatte; bevor es sich vollkommen sicher anfühlt, die Verpflichtung einzugehen, und bevor man mit Sicherheit weiß, dass es überhaupt möglich ist. Diese Art von Engagement bezeichne ich als 'Wahl'. Sich für ein Ergebnis zu entscheiden, bedeutet, sich ihm zu verschreiben, und das trotz aller Gründe, warum diese Entscheidung nicht machbar zu sein scheint. Die Wahl zu treffen ist die fundamentale Handlung. Alles Weitere folgt dann daraus.

Die Wahl zu treffen ist ein Sprung, denn sie bedeutet, in einem Moment das ganze Risiko zu akzeptieren, das mit der Verfolgung dieser Wahl einhergeht. Es bedeutet, vom Bedürfnis, das genaue 'Wie' zu kennen, abzulassen und darauf zu vertrauen, dass unterwegs ein kreatives 'Wie' entdeckt wird. Die meisten von uns sind es nicht gewohnt, sich voll und ganz dem Willen zu verschreiben – und der Unterschied zwischen 95 %-igem und 100 %-igem Engagement ist groß. Führungspersonen fragen sich: „Wenn ich wüsste, dass ich nicht scheitern kann, würde ich das dann tun?“ Wenn die Antwort „ja“ lautet, treffen sie die Entscheidung – in vollem Bewusstsein, dass sie scheitern können, aber auch in dem Wissen, dass die beste Vorbeugung gegen ein Scheitern volles Engagement ist.

Viele Menschen verspüren starke Angst, wenn sie eine Wahl oder Entscheidung treffen. Die Quelle dieser Angst ist ihre zugrunde liegende innere Glaubensstruktur darüber, was für sie möglich ist. Führungspersonen untersuchen ihre Ängste, um Hinweise auf ihre innere Glaubensstruktur zu erhalten und finden Wege, mit diesen Überzeugungen zu arbeiten, um die Chancen zu erhöhen, dass sie das, wofür sie sich entschieden haben, auch tatsächlich erschaffen können. Diese Überzeugungen stellen die größten Hindernisse dar, wenn es darum geht, das zu erschaffen, was wir wirklich wollen. Bevor wir eine Wahl treffen, müssen diese Überzeugungen nicht beseitigt werden (tatsächlich können sie, wie wir später sehen werden, auch gar nicht beseitigt werden). Auch die inneren Konflikte, die durch diese Überzeugungen entstehen, müssen nicht gelöst werden, bevor wir die Wahl treffen. Es reicht

zu wissen, dass wir es wollen. Wenn wir es wollen, können wir es wählen, uns dafür entscheiden, auch wenn diese widersprüchlichen Überzeugungen Ängste auslösen. Wie wir mit diesen Ängsten und inneren Konflikten umgehen, ist die nächste Disziplin der Führung.

MIT INNEREN WIDERSTÄNDEN ARBEITEN

Wir machen alle unsere Erfahrungen. Wir ziehen aus diesen Erfahrungen Schlussfolgerungen über die Beschaffenheit der Realität und über uns selbst. Viele unserer Überzeugungen entstanden, als wir noch jung und daher unerfahren waren. Und tatsächlich stecken unsere Erfahrungsreisen voller Fehler. Die meisten Fehler bestehen darin, dass wir unseren Selbstwert und unsere Sicherheit damit gleichsetzen, dass wir etwas erwerben, das außerhalb von uns selbst liegt, z. B. die Bestätigung durch andere, Anerkennung, Liebe, Perfektion, recht haben, dazugehören, weiterkommen, erfolgreich sein usw. Diese Gleichungen (z. B. Wert = Bestätigung) schaffen ein zwanghaftes Bedürfnis, immer das zu haben, was mit Wert und Sicherheit gleichgesetzt wird. Ich nenne diese Gleichungen Glaubens- oder Überzeugungsstrukturen. Andere Überzeugungen, die uns Probleme bereiten, sind unsere Schlussfolgerungen, die uns in unseren Fähigkeiten oder Möglichkeiten einschränken (z. B. „Ich bin nicht gut darin, vor anderen zu sprechen.“). Wir bilden auch Überzeugungen über andere Menschen und die Beschaffenheit der Realität (z. B. „Die Welt ist feindselig, jeder kümmert sich nur um sich selbst.“). Insgesamt bilden diese Glaubensstrukturen also eine Landkarte der Realität, mit deren Hilfe wir uns im Leben zurechtfinden.

Wenn unsere Entdeckung und Entscheidung für das, was wir wirklich wollen, oder das Ergreifen von Maßnahmen in Konflikt mit diesen Landkarten der Realität und der Identität geraten, erleben wir Furcht in einer ihrer vielen Formen: Angst, Zweifel, Verzweiflung, Wut, Hilflosigkeit, Druck usw. Wenn wir dann reagieren, um unsere Furcht zu reduzieren und im Bereich des „erträglichen Konflikts“ (Fritz, 1989) zu bleiben, bestimmen die von unseren Überzeugungsstrukturen gesetzten Grenzen (aus unserer Landkarte) unsere Zukunft. Auf diese Weise treffen wir für unsere Zukunft keine bewusste Entscheidung oder Wahl. Da die Landkarten der meisten von uns schwerwiegende Irrtümer aufweisen,

werden wir uns unweigerlich verirren, wenn wir uns von unseren Landkarten leiten lassen. Unser Leben wird dann von vergangenen Entscheidungen und Schlussfolgerungen bestimmt, – nicht von der Zukunft, wie wir sie uns wünschen.

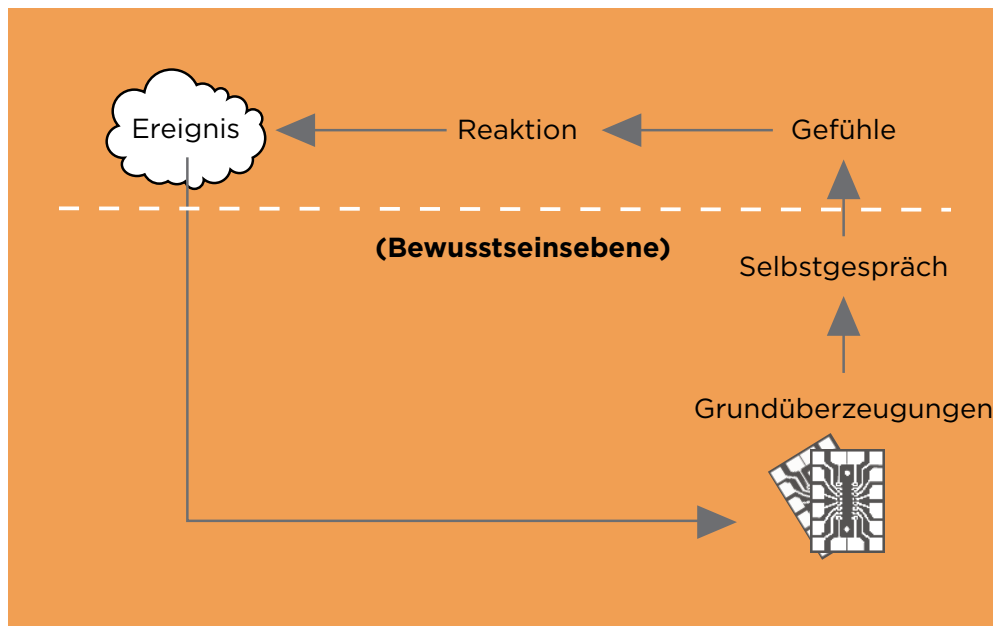
Es mag unrealistisch oder sogar beleidigend erscheinen, wenn man feststellt, dass viele erfolgreiche



Führungspersonen und Mitarbeitende unbewusst nach Strategien handeln, die sie als Kinder angewandt haben, um ein Gefühl der Sicherheit und des Selbstwerts zu erhalten. Dennoch glaube ich, dass dies genau der Fall ist. Wenn wir bestimmte Ereignisse erleben, werden unser Unterbewusstsein oder unsere Grundüberzeugungen damit konfrontiert. Diese Überzeugungen erzeugen innere Selbstgespräche in uns, die zu unseren bewussten Gefühlen führen, die wiederum Reaktionen und Verhaltensweisen im Zusammenhang mit dem Ereignis hervorrufen. Dies beschreibt die „auf-Probleme-reagierende“ Ausrichtung am Arbeitsplatz.

Da diese Überzeugungsstrukturen noch dazu unbewusst sind, ertappen wir uns häufig dabei, dass wir für eine Sache eintreten, während unsere Überzeugungen eine Reihe widersprüchlicher Verhaltensweisen in Gang setzen. Und alle anderen sehen das – nur wir selbst nicht. Der Unterschied zwischen dem, was wir tun und dem, was wir sagen, besteht darin, dass unser unbewusstes Selbst steuert, was wir tatsächlich tun. Unser bewusster Verstand hingegen steuert, was wir sagen. Wenn wir uns unserer Überzeugungsstruktur nicht bewusst sind, werden wir von ihnen gesteuert. Nur wenn wir diese Überzeugungen aufdecken und untersuchen, schaffen wir uns die Möglichkeit, sie zu steuern.

In dieser Erkundung – der Entdeckung und Neuausrichtung von Überzeugungen, die uns daran hindern, das zu schaffen, was uns am wichtigsten ist, – liegt die tiefere Arbeit der persönlichen Transformation und ein Teil des Weges zu echtem organisatorischen Wandel. Sie ist vielleicht die schwierigste und seltenste aller Disziplinen der Führung. Und deshalb ist sie auch die wichtigste Disziplin.



VERNUNFT UND INTUITION IN EINKLANG BRINGEN

Vieles von dem, was ich hier über Führung gesagt habe, ist extrem rational, aber nicht in der linearen, logischen Weise, an die wir am meisten gewöhnt sind. Das Gespür einer Führungsperson für persönliche Ziele und den Sinn dahinter entstammt nicht dem Bereich der Logik.

Sie kommt aus dem Bereich der Seele. Eine Vision der Ergebnisse, die zählen, wird ebenso sehr vom nicht-rationalen Unterbewusstsein wie von der Großhirnrinde geschaffen. (Ich glaube, dass unsere Extra-Rationalität zum Teil der Grund dafür ist, warum wir uns so schwer Ergebnisse vorstellen können, von denen wir im Moment noch gar nicht wissen, wie wir sie erreichen können). In komplexen Systemen Ansatzpunkte zu finden gelingt einem nicht mit herkömmlichen analytischen Techniken (Senge, 1990). Jerome Wiesner meint dazu: „Manche Probleme sind einfach zu kompliziert für rationale, logische Lösungen. Sie lassen Einsichten zu, aber keine Antworten.“

Wir neigen dazu, unsere Intuition zu ignorieren, weil unsere kulturelle Befangenheit uns dazu zwingt. Um effektiv führen zu können, brauchen wir Zugang zu jeder Art von Information, die uns zur Verfügung steht. Wir brauchen Zugang zu Wahrnehmungsformen, die über die Grenzen unserer üblichen organisatorischen Rationalität hinausgehen. Wir müssen Beziehungen und Zusammenhänge erkennen, die für lineare, logische Methoden unsichtbar sind. Die Disziplin der Führung besteht darin, zu erkennen, dass Intuition real ist, dass wir alle sie haben und dass sie durch Üben entwickelt werden kann. Oder wie Schopenhauer es formuliert – „Es gibt etwas Weiseres in uns, als der Kopf ist.“

SYSTEMDENKEN UND -GESTALTUNG

Sobald eine neue und überzeugende Vision zutage kommt, müssen sich die Organisationsstrukturen weiterentwickeln, denn wenn strukturelle Veränderungen ignoriert werden, scheitern Visionen. Sie scheitern, weil die strukturellen Kräfte stärker sind als das Engagement der Individuen. Nur wenn Führungspersonen den Mut haben, sich direkt der Herausforderung des Strukturwandels zu stellen, haben sie eine Chance zu sehen, wie ihre Vision auch Wirklichkeit wird.

Organisatorische Systeme scheinen ein Eigenleben zu führen. Das heißt, sie verhalten sich wie jeder lebende Organismus, sie streben nach Homöostase oder Gleichgewicht, sobald Veränderungen eingeführt werden (Senge, 1990). Diese Tendenz, sich dem Wandel zu widersetzen, trägt dazu bei, das Überleben des Systems zu sichern. Sie macht es zugleich aber auch sehr schwer, es zu verändern. Dieser Widerstand lässt sich auf Dauer weder durch noch so viel Motivation noch Kompetenzerweiterung überwinden. Was Systeme verändern kann, sind gezielte Maßnahmen – strategisch ausgerichtete Maßnahmen, die auf bestimmte Ansatzpunkte abzielen, die zeitlich und räumlich weit von den Symptomen entfernt sein können, die uns im Moment verärgern. Um solche Ansatzpunkte zu finden, müssen wir wissen, wie wir die dynamische Systemhaftigkeit unserer aktuellen Realität erkennen und erforschen können. Das bedeutet, dass wir, wenn wir eine kreative Spannung aufbauen, die systemische Struktur der aktuellen Realität sehen – nicht nur ihre Symptome und Probleme. Um dies zu tun, müssen wir uns dagegen wehren, auf die brennenden oder lauten Symptome direkt vor unserer Nase zu reagieren, um unsere Aufmerksamkeit auf das neu gestaltete System richten zu können, das wir noch erschaffen wollen. Wir müssen lernen, mit unserer Angst zu leben, nicht auf alle Probleme eine Antwort zu haben, während wir nach Ansatzpunkten suchen.

Eine Hauptrolle der Führungsperson bei der Umsetzung der Vision ist die eines Architekten der Struktur. Ein Architekt führt nicht den Bau durch, er lenkt den Prozess. Das bedeutet, dass leitende Führungskräfte sicherstellen, dass Prozesse vorhanden sind, damit die Organisation lernt, systemisch zu denken und sich im Laufe der Zeit neu zu gestalten. Das heißt nicht, dass leitende Führungskräfte die Umgestaltung selbst vornehmen und dann von anderen verlangen, sich an neue Rollen und

Prozesse anzupassen. Ihre eigentliche Herausforderung besteht darin, eine Veränderungsstrategie zu entwickeln, die eine breit angelegte Beteiligung an der laufenden Erneuerung des Systems ermöglicht. Darüber hinaus muss die tiefgreifende Arbeit der Führungsentwicklung mit der Neugestaltung des Systems einhergehen. Wenn die Entwicklung von Führungskräften in eine gut durchdachte Strategie für eine umfassende Beteiligung an der Neugestaltung von Systemen integriert wird, werden Visionen Wirklichkeit. Menschen entwickeln und verbessern sich und setzen dies direkt zugunsten von organisatorischen Verbesserungen um.

AUTHENTISCHER DIALOG UND COURAGE

Über Organisationskultur wird viel geschrieben und gesprochen: wie man mit ihr umgeht und wie man sie verändert. Viele dieser Betrachtungen behandeln die Kultur so, als ob sie von den Einzelpersonen, die die Organisation ausmachen, irgendwie abgetrennt wäre. Doch in Wirklichkeit sind es die täglichen Verhaltensweisen aller beteiligten Einzelpersonen, die diese Kultur fortwährend erschaffen und neu gestalten. Die Quelle zur Neugestaltung einer Kultur liegt in der Authentizität. Wir alle wissen, was in einer Sitzung passiert, wenn jemand die Maske fallen lässt und freimütig über Themen spricht, um die sich alle anderen nur herumdrücken. Es wird still im Raum, wir nehmen es aufmerksam zur Kenntnis und sind gefesselt. Hier ist jemand echt und spielt kein Theater mehr. Das ist Stärke. Es ist der Moment, in dem Kulturwandel möglich wird.

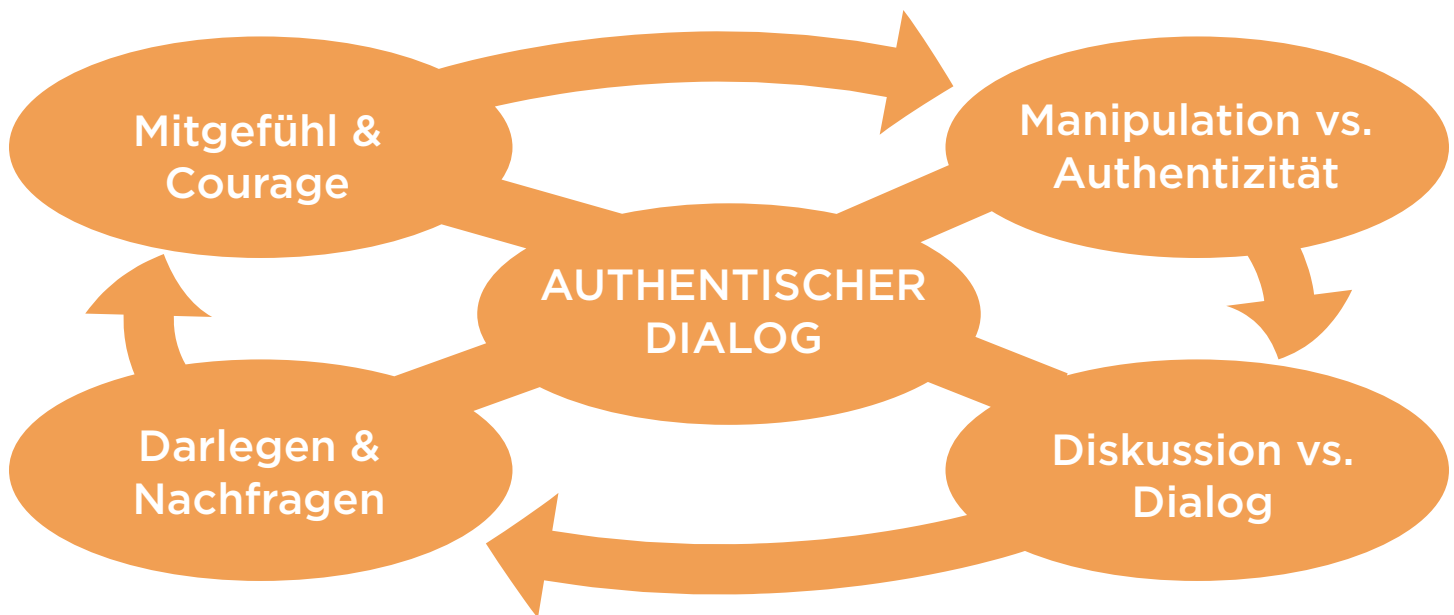
Die meisten von uns wären wirklich schockiert, wenn wir uns eingestehen würden, wie viel von unserem Verhalten im Umgang mit anderen aus Angst in unserem Inneren herrührt. Unsere Wut zeigen wir vielleicht schnell, aber den wirklichen Schmerz darunter, den verbergen wir gut. Wir ergreifen bei Meetings das Wort oder schweigen vor unseren Kolleg/innen und Vorgesetzten; wir hoffen, brillant zu erscheinen oder nicht dumm dazustehen. Doch erkennen wir nur selten die zugrunde liegende Angst, die unser Verhalten bestimmt. Bei Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten mit Menschen, mit denen wir zusammenleben oder zusammenarbeiten, verspannt sich unser Brustkorb unmerklich, während wir unsere Positionen verteidigen, unsere Standpunkte darlegen und versuchen, anderen selektiv zuzuhören. Diese Verspannung ist ein Zeichen dafür, dass wir unser Herz verschließen und uns davor schützen, von anderen verletzt zu werden. Wir verbergen unsere weiche verletzte Seite, damit andere uns nicht so erkennen und sehen können, wie wir wirklich sind. Wir verstecken diese weiche Seite sogar vor uns selbst, damit wir uns selbst nicht so erkennen, wie wir sind. Wir ziehen uns in den Kopf zurück, wenn Herzensangelegenheiten auf dem Spiel stehen. Diese und ähnliche Strategien sind im Wesentlichen manipulativ. Wir stellen uns selbst oder unsere eigene Wahrheit falsch dar, um uns die Unterstützung, Gunst, Sicherheit und sogar Freundschaft anderer zu sichern.

Die Wahl zwischen Manipulation und Authentizität in unserem täglichen Dialog am Arbeitsplatz bestimmt die Kultur. Der authentische Dialog ist ein lebenslanges Stück Arbeit. Sie beginnt mit der Entscheidung, uns für unser eigenes Leben und unsere Erfahrungen zu öffnen, damit aufzuhören, unser wahres Selbst vor uns selbst und anderen zu verbergen und unser Herz nicht mehr zu verschließen. Es ist die schwierigste Aufgabe überhaupt. Damit ist nicht gemeint, man solle daran arbeiten, keine Furcht mehr zu haben. Stattdessen soll es bedeuten zu lernen, ehrlich und wahrhaftig zu sprechen; selbst dann, wenn es uns Angst bereitet. Der authentische Dialog stellt uns also vor die Wahl, ob wir uns mit einer manipulativen oder einer authentischen Einstellung durchs Leben bewegen wollen. Der Weg zu mehr Authentizität beginnt damit, dass wir uns unsere eigenen manipulativen Strategien

eingestehen – und das mit Mitgefühl für uns selbst.

Während wir zwischen Manipulation und Authentizität wählen, stehen wir vor einer weiteren kulturbildenden Entscheidung – der Entscheidung zwischen **Diskussion** und **Dialog**. Wie Peter Senge es beschrieben hat, stammt Diskussion von der gleichen Wurzel ab wie Perkussion. Sie kann einerseits so verstanden werden, dass wir uns gegenseitig unsere Ideen an den Kopf werfen, in der Hoffnung, zu punkten und als Sieger hervorzugehen. Auch dies ist in den meisten Organisationen ein normativer politischer Prozess. Dialog hingegen bedeutet, wie Stephen Covey es ausgedrückt hat, zuerst zu versuchen, mehr zu verstehen und dann verstanden zu werden. Sich in einem Dialog zu engagieren setzt voraus, dass wir daran glauben, dass wir etwas lernen können. Wenn es uns darum geht, etwas zu lernen, müssen wir ein Gleichgewicht herstellen zwischen dem **Darlegen** unseres eigenen Anliegens und unserer Ansichten, die uns womöglich viel bedeuten, und dem verbindlichen **Nachfragen** und Herausfinden dessen, was andere glauben, fühlen, erleben, mitteilen wollen, aber nicht die rechten Worte dafür finden oder sich scheuen, hinzuschauen usw. Nur wenn wir dieses Terrain in uns selbst gut meistern, können wir anderen einen echten Dienst erweisen.

Dies zu tun, insbesondere im Zusammenhang mit Themen, die uns stark am Herzen liegen, erfordert sowohl **Mitgefühl** als auch **Courage**. Wenn wir eine Organisation mit einer Kultur gestalten und aufbauen wollen, die unsere Werte unterstützt, dann müssen wir diese Werte in jeder Begegnung leben (Block, 1987). Das bedeutet häufig, die Wahrheit zu sagen, also zu sagen, was wir wirklich denken, auch wenn dies zu Missbilligung oder zum Verlust von Dingen führen kann, die mit unseren eigenen Interessen oder sogar mit unserem Selbstwertgefühl zusammenhängen. Ich glaube, wir wissen fast immer, was wir eigentlich sagen sollten. Wir sagen es nur nicht, weil wir nicht den Mut dazu haben.



Wir alle glauben gern, dass wir „vernichtet werden“, wenn wir unsere Meinung sagen (Block, 1987) – und in der Tat werden Menschen in Organisationen vernichtet. Studien haben jedoch eindeutig gezeigt, dass Menschen häufiger wegen der Art und Weise, wie sie sich geben, vernichtet werden als wegen

des Inhalts ihrer Standpunkte. Sie werden wegen ihrer Arroganz, Feindseligkeit, Schuldzuweisungen, Untergrabung, Leugnung von Verantwortung oder auch wegen ihrer Angriffe auf Personen vernichtet statt wegen ihrer Themen (Hornstein, 1986). Diese Verhaltensweisen sind für mich die Schattenseite von Courage. Es ist die Art von Courage, der es an Mitgefühl mangelt. Mitgefühl bedeutet, die Positionen anderer als die für sie vernünftigen und berechtigten Perspektiven zu unterstützen, die harte Realität der anderen zu verstehen und unseren eigenen Beitrag zu den bestehenden Problemen einzugestehen (Block, 1987). Herrscht diese Qualität des Dialogs vor, ist der kulturelle Wandel nicht langsam. An den Punkt zu kommen, an dem wir beständig einen authentischen Dialog in unsere täglichen Gespräche einbauen, – das ist es, was langsam ist.

Die Kunst der Führung besteht darin, couragiert zu agieren und dies auf mitfühlende Weise zu tun. Hier kann ich Donald Wolfe nur zustimmen: „Es erfordert eine besondere Art von Courage, mit seinen Gefühlen im Einklang zu bleiben, wenn diese Gefühle im Widerspruch zueinander stehen und gegen einen selbst zu arbeiten scheinen. Es erfordert Mut, in vielen Situationen die Wahrheit zu sagen, vor allem, wenn diese Wahrheit unbeliebt ist und den Zorn anderer entfachen könnte . . . Und es erfordert Mut, voll und ganz nach den eigenen Überzeugungen und Werten zu leben, – an Handlungen festzuhalten, die eventuell ein Scheitern oder die Feindseligkeit und Ablehnung durch andere mit sich bringen könnten.“

LERNGEMEINSCHAFTEN MIT GEMEINSAMER AUSRICHTUNG AUFBAUEN

Unsere Organisationen sind zu komplex, um sie ganz alleine zu verstehen. Die Disziplinen der Führung, welche ich beschrieben habe, sind weitgehend persönlich. Sie können jedoch im stillen Kämmerlein weder erfolgreich erlernt noch geübt werden. Wir brauchen andere Menschen, mit denen wir uns gemeinsam auf die Suche nach Zielen und deren Sinn und Zweck machen können. Die Entscheidung, auf bestimmte Ergebnisse hinzuarbeiten, wird viel umfassender und robuster, wenn sie zusammen mit anderen gefällt wurde. Es muss in der Tat eine gemeinsam erarbeitete Entscheidung sein, wenn die Ergebnisse ebenfalls gemeinsam geteilt werden sollen. Sehr zu unserer Überraschung sind die inneren Hindernisse, mit denen wir selbst konfrontiert sind, auch anderen sehr wohl vertraut. Deswegen kann man gemeinschaftlich an ihnen arbeiten. Die Systeme, die wir zu führen und zu verändern versuchen, liegen außerhalb unseres Selbst. Nur die gemeinsamen Einsichten, Analysen und die Intuition von Menschen in Gruppen haben eine Chance, die vielversprechendsten Punkte für wirksame Handlung aufzudecken.

Stellen Sie sich eine Gruppe von Führungskräften vor, die in gemeinschaftlicher Arbeit etwas lernen – über ihre gemeinsamen Zielvorstellungen, die gemeinsame Vision, die sie für ihr Leben und ihre Organisation haben, und die vielen Arten und Weisen, wie ihnen ihre inneren Hindernisse immer wieder in die Quere kommen. Eine solche Gruppe würde ich als eine Gemeinschaft für das Erlernen von Führungskompetenzen bezeichnen.

Wir müssen uns dazu verpflichten, Führungs-Lerngemeinschaften zu entwickeln und zu pflegen – Gruppen von Führungspersonen (auf allen Ebenen), die sich durch das gemeinsame Üben der von mir beschriebenen Disziplinen auszeichnen.

Wir brauchen Führungskräfte, bei denen positives politisches Verhalten, so wie ich es im Abschnitt „Authentischer Dialog“ beschrieben habe, an die Stelle der negativen Politik tritt. Der Mystiker und Dichter Rumi aus dem dreizehnten Jahrhundert beschrieb es so: „Wenn du hier unehrlich bist, richtest du schrecklichen Schaden an. Wenn du deine Liebe für die Liebe Gottes geöffnet hast, hilfst du Menschen, die du nie gesehen hast und nie kennenlernen wirst. Ist das, was ich sage, wahr? Sag schnell 'Ja'.“ Wir müssen uns dem spirituellen Teil in jedem von uns öffnen, – dem Teil, der zugleich auch der wahrhaftigste Teil von uns ist, unabhängig davon, aus welcher spirituellen Disziplin wir kommen. Wir alle haben unter den Folgen des Lebens und der Arbeit mit Menschen gelitten, die hier „unehrlich“ waren. Und wenn es Ihnen wie mir geht, dann haben Sie zweifellos durch Ihr eigenes unaufrichtiges Handeln bei anderen Menschen Schmerz und Leid verursacht. Wir müssen in unseren Organisationen Gemeinschaften von Menschen aufbauen, die Menschen auf allen Ebenen dazu ermutigen, aufzuwachen.

SCHLUSSFOLGERUNG

Nie zuvor hat die Welt Führung so dringend gebraucht wie jetzt. In der Vergangenheit war Führung eine Reaktion auf eine Krise oder einen Angriff eines äußeren Feindes. In der Gegenwart sind der Feind oder die Krise jedoch häufig in uns selbst.

Darüber hinaus weisen die Herausforderungen, vor denen wir heute stehen, auf grundlegende Mängel in den Fundamenten unserer Weltordnung hin. Folglich kommen die Lösungen für unsere aktuellen Probleme nicht aus dem Denken, welches sie geschaffen hat. Was wir brauchen, ist Führung, die auf einer spirituellen Zielsetzung aufbaut; Führung mit einer Vision, die sich aus einer zutiefst systemischen Sicht der Welt bildet; Führung, die bereit ist, sich unseren individuellen und kollektiven Überzeugungen zu stellen, und eine Führung, die bereit ist, authentisch und mutig in Gemeinschaft mit anderen zu handeln, um eine neue Zukunft aufzubauen. Diese Zukunft wird in dem Maße geschaffen oder nicht geschaffen, wie unsere Unternehmensvision und -kulturen fähig sind, zu lernen und sich zu verändern. Dies erfordert eine Führung, die ermächtigt ist mitzuwirken – Führungspersonen, die in der Lage sind, aus der Seele heraus zu gestalten, mit anderen zusammenzuarbeiten, Lerngemeinschaften aufzubauen und authentisch zu leben.

Ich glaube, dass es unsere Aufgabe ist, einen Beitrag zur Welt zu leisten, indem wir unsere Fähigkeiten entwickeln, um Ergebnisse von Bedeutung zu erzielen. Der Beitrag zur Welt beinhaltet auch, als Menschen ganzheitlich zu werden, indem wir unsere Überzeugungen und Glaubensstrukturen erforschen und neu formulieren. Diese beiden Aufgaben – Dienen und Heilen – zu vereinen, heißt, eine wahre Führungsperson zu sein. Wenn wir uns diesen Disziplinen ehrlich und authentisch widmen und engagiert lernende Beobachter/innen unseres Selbst und unserer Umgebung sind, bewegen wir uns auf Führung und wahre Ermächtigung zu, auf das Bestmögliche, auf Organisationen, Nationen und eine weltweite Gemeinschaft, die unsere höchsten Ambitionen widerspiegelt und erfüllt.

LITERATURHINWEISE

Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Bennis, W. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1989.

Block, P. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster, 1989.

Fritz, R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.

Hornstein, H. *Managerial Courage: Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*. John Wiley & Sons, 1986.

Hudson, F. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kiefer, C. and Stroh, P. "A New Paradigm for Developing Organizations." Innovation Associates, Inc., 1984.

Machado, A. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Peck, M. *The Road Less Traveled*. Simon & Schuster Inc., 1978.

Rilke, R. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, 1990.

Vaill, P. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey-Bass Publishers, 1989.

ÜBER DEN AUTOR

Als Gründer und CEO von Leadership Circle hat Bob Anderson intensive Workshops zur Entwicklung von Führungskräften entworfen und durchgeführt. Er war Vorreiter bei der Entwicklung innovativer Assessments und der Beratung von Anwender/innen auf der ganzen Welt, wie komplexer Wandel in der Führung zu bewerkstelligen ist. Seit fast 30 Jahren ist Bob Anderson ein Innovator und Visionär im Bereich der Führungsentwicklung. Schon als Student sammelte er Personal-Erfahrung in intensiven Seminaren für persönliche Entwicklung und Führungsentwicklung. In der Wirtschaftshochschule haben ihm seine Liebe zur Statistik und Wirtschaft geholfen, sein einzigartiges Talent weiterzuentwickeln. Bob zeigte Geschick darin, komplexe Ideen in Modelle und Methoden zur Führungsentwicklung zu integrieren, die wirkungsvoll, greifbar und zugänglich sind. Während seiner Tätigkeit als Manager in der Herstellung absolvierte Bob einen Masterstudiengang in Organisationsentwicklung. Gleich zu Beginn seiner Laufbahn hatte er das Glück, Peter Block als Mentor zu haben. Bob hat auch eng mit einigen der angesehensten Namen der Branche zusammengearbeitet, u.a. mit Peter Senge, Robert Fritz und Ken Wilber. Gemeinsam mit David Whyte leitete er die von ihm selbst entwickelten Führungs-Workshops.

Unter seiner Führung zählen die Kunden von Leadership Circle heute zu den führenden Unternehmen des Landes. Dazu erklärt Bob: „Wir haben inzwischen erkannt, dass Führung ein Transformationsprozess ist, bei dem eine Führungsperson ermutigt wird, einen tiefgreifenden Wandel zu vollziehen und ein tieferes Verständnis von sich selbst, der Welt und seiner Beziehung zu anderen zu erlangen. Diese tiefgreifende, längerfristige Arbeit ist es, was unser Leadership Profile mitbringt und wofür der Leadership Circle steht. Wir laden alle Organisationen dazu ein, genau diese Art von Arbeit zu erleben.“