

Erkenne Dich selbst um andere zu erkennen

Es gibt viele verschiedene Führungsstile. Sie sind abhängig vom Menschenbild, der Aufgabe und dem Selbstbild. Meist jedoch wird *irgendwie* geführt, ohne sich genauer seines Menschenbildes oder gar seiner Persönlichkeitsstruktur bewusst zu sein.

Aufgrund der verschiedenen Variablen durch die sich ein Führungsstil zusammensetzt ist es unmöglich, von einem allgemeingültigen Führungsstil ausgehen zu können. Vielmehr besteht die Notwendigkeit für jede Führungskraft innerhalb des Unternehmens mit der ihr gestellten Aufgabe, sowie dem Team den eigenen Führungsstil zu erkennen, zu leben und stetig weiterzuentwickeln. Selbstverständlich kann auch hier für den Einzelnen nicht auf „den optimalen Führungsstil“ zurückgegriffen werden, da sich ein Unternehmen sowie dessen Mitarbeiter in einem immerwährenden Prozeß befinden. Dadurch besteht die Notwendigkeit für die Führungskraft durch Reflektion auf der Meta- Ebene den Ist- Zustand stets mit dem Soll- Zustand abzugleichen.

Hierbei wird nicht die Sachebene sondern ausschließlich die Beziehungsebene angesprochen. Erstere wird an den Hochschulen und Universitäten ausführlich behandelt. Die Brisanz um das Wissen der Abläufe auf der Beziehungsebene wird meist erst in der Praxis deutlich. Spätestens dann besteht die Prägnanz Kompetenzen auf dieser Ebene zu entwickeln.

Es zeigt sich somit, dass die notwendige Bedingung für einen individuellen und passgenauen Führungsstil vor allen Dingen das Wissen über die eigene Persönlichkeitsstruktur ist, um die Muster, die typisierten Verhaltensweisen zu erkennen. Nach diesem ersten Schritt werden zwangsläufig die eigenen

Möglichkeiten offensichtlich die wiederum die Grundlage des spezifischen Führungsstils bilden. Mit Erwerb dieses Wissens eröffnet sich dann die Möglichkeit auch die Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters zu erkennen.

Um ergebnis- und zielorientiert arbeiten zu können, ist es unabdingbar die Individualität des singulären Mitarbeiters zu berücksichtigen. Dadurch wird nicht nur ein Mitarbeiter besser einsetzbar, sondern er fühlt sich an der geeigneten Stelle auch sichtlich wohler. Wir müssen folglich von dem linear kausalen Denken („Wenn ich das kann, dann müssen das die anderen selbstverständlich auch können“) abweichen und nicht von uns auf andere schließen. Die Herausforderung für eine Führungskraft besteht nun darin, diese einzelnen Individualitäten und die persönliche Denk- und Arbeitsweise in die Unternehmensziele sowie in das Unternehmen selbst einzufügen. Denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Diese Aussage von Maturana und Varela macht deutlich, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht: Die Individualität des Einzelnen berücksichtigen und fördern, um ihn letztlich in das große Ganze zu integrieren. Denn erst durch das Zusammenspiel der Individuen in Form eines Teams erreichen wir ein ungleich höheres Ergebnis als die voneinander unabhängige Arbeit der einzelnen Mitarbeiter.

Die innere Landkarte ist nicht das Gebiet

Angelehnt an die konstruktivistische Lehre nach Watzlawick können wir sagen, dass wir über keine absolute

Objektivität verfügen, da wir unsere Wirklichkeit selbst konstruieren.

Die Kernaussage die innere Landkarte ist nicht das Gebiet macht das deutlich.

Wir können nicht davon ausgehen, dass das was wir in unserer Wirklichkeit wahrnehmen die tatsächliche Wirklichkeit ist. Die persönliche Wahrnehmung der Wirklichkeit setzt sich zusammen aus der Summe an Wissen und Erfahrung. Daraus bildet sich ein Filter, durch den die Wirklichkeit auf die eigene Wahrnehmung- die innere Landkarte reflektiert wird.

Insofern sollte nicht nur die Individualität des Einzelnen reflektiert sondern auch dessen individuelle Wahrnehmung berücksichtigt werden. Wie bereits erwähnt können wir nicht von uns auf andere schließen und darüber hinaus nicht davon ausgehen, dass sie die Dinge so sehen wie sie für uns zu sein scheinen, denn auch wir konstruieren unsere Wirklichkeit selbst.

Der Mensch als System

Der einzelne Mensch ist nach der Lehre der Autopoiesis ein nach außen offenes und operational geschlossenes System. Nach außen offen bedeutet, dass wir sehr wohl von außen Informationen aufnehmen können, diese jedoch nach der Aufnahme in einem geschlossenen Prozess verarbeiten. Jeder auf seine Art und Weise. Insofern ist es uns nicht möglich vorauszusagen, wie unser Gesprächspartner das Gesagte aufnimmt und abspeichert. Die Aufnahme von Wissen besteht in einem reziproken, sprich in einem auf das alte Wissen zurückgreifenden und darauf aufbauenden Prozeß. Es ist uns als Sender nicht gegeben zu diktieren, wie dieses Wis-

Quelle: ZfU Kalatog 2/02
Datum: Oktober 2002
Autor: Eva Lueg, Dipl.Päd. lizenzierte und autorisierte Struktogramm®
Trainerin: Kommunikationstraining und Teamentwicklung

sen beim Empfänger verarbeitet wird. Wir können nur Anstöße geben und in Form der Überprüfung wie es beim Zuhörer angekommen ist feststellen ob eine Übereinstimmung zwischen Sender und Empfänger vorliegt. Auch in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass wir stets die Individualität des Einzelnen in der Aufnahme, in der Verarbeitung und in der Wiedergabe von Informationen mit einbeziehen müssen.

Wie bitte?

Missverständnisse kosten Geld. Geben wir z.B. einem Mitarbeiter einen Arbeitsauftrag, der nach unserer inneren Landkarte schlüssig formuliert ist, heißt das noch lange nicht, dass es beim Mitarbeiter sprich beim Empfänger unmissverständlich angekommen ist. Der Arbeitsauftrag wird gemäß unserer Vorstellung falsch ausgeführt. Daraus ergeben sich gleich mehrere unnötige Handlungsabläufe in die meist auch noch mehrere Mitarbeiter involviert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Vertriebsmitarbeiter ruft im Sekretariat an um mitzuteilen, dass sein Faxgerät nicht funktioniert. Das Sekretariat handelt sofort indem es eine externe Firma engagiert den Fehler zu beheben. Der Chef erfährt von dem vermeintlich defekten Faxgerät und erkundigt sich beim Vertriebsmitarbeiter welches Problem genau vorliegt und welche Handlungsschritte dieser eingeleitet hat.

Da der Mitarbeiter die Fragen nicht hinlänglich beantworten kann, erkundigt sich der Chef ob interne Techniker konsultiert wurden, bevor eine externe Firma eingeschaltet wurde. Nach längeren Diskussionen zwischen dem Mitarbeiter, der Sekretärin und dem Chef, erfolgt nun endlich eine genauere Überprüfung der Sachlage.

Zum Schluss stellte sich heraus, dass das Faxgerät nicht ans Netz angeschlossen war.

Was ist passiert? Der Vertriebsmitarbeiter sah es nicht als seine Aufgabe an zunächst alle Stecker am Faxgerät zu überprüfen sondern wählte den scheinbar einfacheren Weg indem er das Problem an eine andere Stelle ab-

gab und sich dabei auch noch unklar ausdrückte.

Abgesehen davon, dass derartige Missverständnisse Zeit und Geld kosten hat es den Vertriebsmitarbeiter und die Sekretärin und nicht zuletzt den Chef frustriert und zumindest vorübergehend das Arbeitsklima und die Effektivität der Arbeit belastet.

Natürlich sind Missverständnisse durch die Beachtung der Individualität des Einzelnen, eine geschulte Rhetorik und der Überprüfung der Interaktion zwischen Sender und Empfänger, nicht komplett auszuschließen. Jedoch können wir mit Hilfe verschiedener Methoden und Strategien diese Form von Missverständnissen minimieren. An dieser Stelle fällt seitens der Führungskräfte sehr häufig die Aussage: „Wie soll ich für all das denn die Zeit finden? Ich muss ein Unternehmen führen!“ Selbstverständlich müssen wir während der Beachtung des Einzelnen, das Gesamtunternehmen und dessen Ziele im Blick behalten.

Jedoch kosten Missverständnisse weit aus mehr Zeit und Nerven, als die Nichtbeachtung humanistischer Kenntnisse Zeit ersparen könnte.

Macht das Sinn?

Die Aussagen über die Individualität des Einzelnen auf Basis der Autopoiesis lassen sich gleichermaßen mit Hilfe der Systemtheorie auf das gesamte Unternehmen übertragen.

Auch ein Unternehmen ist ein nach Außen offenes und operational geschlossenes System. Klare Strukturen, Werte, Philosophien und Ziele bilden die Grenze des Unternehmens. Die Inhalte der Grenze auch Präferenzordnung genannt, setzen gleichermaßen die Grenze der Rücksichtnahme auf die Individualität des Einzelnen.

Die Offenheit ist nur soweit gegeben wie die Präferenzordnung es zulässt.

Die operationale Geschlossenheit des Systems bezieht sich auf die Präferenzordnung, sowie auf den Sinnzusammenhang, d.h. dass die Verarbeitung externer Einflüsse nur soweit möglich ist

wie es der Sinn des Systems bestimmt und andererseits die Präferenzordnung zulässt. Dies meint, wird es dem Sinn und der Ordnung des Systems nicht mehr gerecht, ist die Handlung kontraproduktiv.

Sitzen beispielsweise die Gesellschafter in einer Konferenz wäre es völlig aus dem Sinnzusammenhang gerissen, wenn der Vorsitzende die Hand heben würde, um ein Bier zu ordern. Anderherum wäre es merkwürdig zu einer Grillparty im Anzug zu erscheinen.

Die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens - eines Systems- gehen konform mit dessen Sinn und Präferenzordnung. Dies gilt gleichermaßen für die Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft innerhalb des Systems, die sich auch nach der Sinnstruktur ausrichten.

Postmoderne

Innerhalb unserer Postmodernen Zeit, stellt es im ersten Moment eine Erleichterung für die Führungskraft dar, mit Hilfe der Präferenzordnung und des Sinns nach dem Wesentlichen zu selektieren. Genauer betrachtet ist die Verlockung groß und birgt zudem das Risiko die Präferenzordnung aufgrund der Fülle der sich bietenden Optionen aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig werden die Erwartungshaltungen höher, so dass der Ruf nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ laut wird.

Hohe Erwartungen

Nun stellt sich die Frage: Wie können wir den Mitarbeiter soweit unterstützen, dass er den Sinn des Systems erkennt, sich voll entfalten kann und den in ihn gesetzten Erwartungen gerecht wird? Hier ist in erster Linie die Führungskompetenz gefordert, denn ein Team kann nur so gut sein, wie es die Führung zulässt. Wie zuvor erwähnt bedarf es zur Erreichung dieses Ziels erweiterter Kompetenzen auf der Beziehungsebene.

Die Kompetenzen auf der Beziehungsebene sind auch hier entsprechend der Postmoderne breit gefächert. Um die Kompetenzen auf der Beziehungsebene entwickeln zu können, bedarf es

Wissen, welches durch humanistische Konzepte erlangt werden kann. In den siebziger Jahren entstanden zahlreiche Modelle dieser Art, die sich in sich weiter entwickelt haben. Daneben entstanden zusätzliche Modelle mit anderen Ausrichtungen, so dass sich uns heute eine große Auswahl bietet. Auch hier stehen wir wieder vor dem Problem der Selektion.

Der Fisch an der Angel

Innerhalb eines Seminars können wir direkt das Angeln lernen und nicht nur einen Fisch in die Hand bekommen. Dies impliziert, dass wir mit dem Wissen über Modelle nicht nur situative Lösungsansätze erfahren, sondern das Grundgerüst verschiedener Modelle verinnerlichen, um eigenständig den Transfer vom theoretischen Konzept auf variable Problemsituationen im Alltag herstellen zu können. Dadurch wird der Einzelne schnell, flexibel und bedarfsorientiert handlungsfähig.

Um die Handlungsoptionen zu ermöglichen ist es selbstverständlich nicht ausreichend ein einzelnes Modell zu lernen das für jedes Alltagsproblem eine Lösung offenbart. Jedes Modell hat seine Grenzen. Beispielsweise kann mit Hilfe eines Kommunikationsmodells keine Aussage über die Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen getroffen werden. Mit dem Wissen über die Persönlichkeitsstruktur lassen sich aufgrund der dadurch bekannten Stärken und Schwächen jedoch im Vorfeld Probleme ausschließen. Dies spart Zeit und Kraft. Selbst Modelle wie die Transaktionsanalyse die zum einen die Persönlichkeitsstruktur sowie die zwischenmenschliche Interaktion betrachtet bietet keine detaillierte Betrachtung der Persönlichkeitsstruktur sowie eingehende Beurteilung der Rhetorik so dass wir uns hierfür anderer Modelle bedienen müssen.

Die Themenzentrierte Interaktion weist hierbei ebenfalls klare Grenzen auf. Mit Hilfe der TZI können wir beispielsweise Meetings in Bezug auf die Interaktion ergebnisorientiert steuern indem wir Faktoren wie: „Störungen haben Vorrang“ beachten, jedoch erhalten wir keine Lösungsansätze, wie Störungen im Vorfeld vermieden werden können,

sondern ausschließlich wie wir damit umgehen sollen, wenn sie bereits vorhanden sind.

Betrachtet man sich nun weitere Modelle, sind diese Beispiele unendlich fortsetzbar. Das Interessante jedoch ist, dass die Grenzen der Modelle gegenseitig überlappen und die Aussagen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern ergänzen. Insofern lassen sich mit dem erweiterten Wissen der einzelnen Konzepte die Grenzen überschreiten und das Potential der Handlungskompetenz in schwierigen Situationen optimal ausschöpfen.

Praktische Umsetzung

Sicherlich besteht nicht die Notwendigkeit dass eine Führungskraft alle Modelle und Konzepte beherrscht um auf der Beziehungsebene handlungsfähig zu sein. Die Kenntnisse einiger weniger Modelle aus einzelnen relevanten Bereichen stellen das Grundgerüst lösungsorientierter und effizienter Interaktion einer Führungskraft dar.

Wandel als Chance

Die Führungskraft des Unternehmens sowie der einzelne Mitarbeiter befinden sich in einem ständigen Prozeß. Wie bereits erwähnt, nimmt die Führungskraft zur Optimierung einer ergebnisorientierten Arbeit den Abgleich der Ist- und Soll- Analyse dieses Prozesses wahr. Im Laufe dieser Entwicklung welche dem stetigen Wandel unterlegen ist, können sich hierbei weitere erforderliche Bedingungen herauskristallisieren, die eine Anpassung der Kompetenzen an den aktuellen Entwicklungsstand erfordern. Die Führungskraft kann es sich nicht leisten sich dem Wandel zu verschließen und somit einen Stillstand zu riskieren. Denn gerade an den Herausforderungen des Alltags können wir wachsen und unser Potential nicht nur ausschöpfen sondern erweitern.

Win Win Situation

Das Ausschöpfen des eigenen Potentials und die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen offeriert uns gleichermaßen die Möglichkeit die Kompetenzen und das Potential des Unternehmens ebenfalls zu optimieren und

zu erweitern. Wenn der Einzelne sein Potential ausschöpft und weiter entwickelt und dieser Teil der Summe ist und das ganze mehr als die Summe seiner Teile, so wird das Ergebnis des Ganzen schlussendlich gesteigert.

Dies gilt nicht nur für die einzelnen Teams sondern automatisch für das gesamte Unternehmen das aus diesen Teams gebildet wird. Folglich erhöht sich das Gesamtergebnis und dadurch der Erfolg des Unternehmens.