

Marilies Eckhart ▪ Alexander Ahrer

Führung und Ethik

Herausforderung oder Widerspruch?

eine Hilfestellung zum Selbstcoaching

nach einem Projekt der

i|SYM - Entwicklungs-Werkstatt
Institut für Systemisches Management
und
TEAM|Vision
Systemische Organisationsentwicklung

unter Patronanz der Arge proEthik



AUGUST 2013

Copyright © 2013 TEAM|Vision, Alexander Ahrer

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe und Verarbeitung, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, elektronische Speicherung, Übersetzung, etc.) liegen bei den Verfassern. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen zu Schadenersatzansprüchen.

Inhaltsverzeichnis

DANK.....	4
VORWORT.....	5
FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG.....	6
ICH UND MEINE WERTE	7
MACHT UND MANIPULATION	8
ERFOLG UND HYBRIS	9
DIE RICHTIGEN DINGE TUN	10
DER GEKOCHTE FROSCH	11
WELCHE ROLLE SPIELE ICH?	12
WIE BRING ICH ES IN DIE KULTUR HINEIN?	13
Authentisch vorleben	14
Risikobereitschaft.....	14
Wahlmöglichkeiten.....	14
Multiplikatoren finden.....	15
DIE SCHLECHTE NACHRICHT	16
ERFOLGREICH SCHEITERN	17
SCHLEUDERKURS.....	18
ZUM ABSCHLUSS	19
ANHANG	20
Der gekochte Frosch	20
Beschreiben, Erklären und Bewerten.....	21
Tetralemma - Eine Form der systemischen Strukturaufstellung.....	22
Die schlechte Nachricht überbringen.....	24

Dank

Es ist uns ein großes Anliegen, an dieser Stelle all jenen zu danken, die ihren Teil dazu beigetragen haben, dass dieses Projekt umgesetzt werden konnte.

In erster Linie sind das die engagierten Teilnehmerinnen¹ an unserem Projekt, die uns mit ihren Erfahrungen und ihrer Expertise begleitet haben. In alphabetischer Reihenfolge sind das: Andreas Berger (Leonding), Abt Ambros Ebhart (Kremsmünster), Martin Edlmann (Vöcklabruck), Sabine Greiner (Wien), Henriette Grünberger (Wien), Horst Schubert (Wien), Nora Steiner (Wien) und Christoph Wurm (Linz). Sie haben nicht nur zur richtigen Zeit die richtigen Fragen gestellt sondern unser Vorhaben auch mit Rat und Tat unterstützt.

Dank gebührt natürlich auch der Arge proEthik (wko.at/proethik) unter deren Schirmherrschaft und Unterstützung das Projekt erst zustande kommen konnte.

Nicht zuletzt bedanken wir uns bei all denen, die hier namentlich unerwähnt bleiben, die uns im Alltag unseres Berufslebens mit ihren Ideen und Fragen zum Thema provoziert haben, die unsere Neugier erweckt haben und uns in der Umsetzung dieses Vorhabens begleitet haben.

Marilies Eckhart ▪ Alexander Ahrer

¹ Gender Hinweis: In der deutschen Sprachregelung ist eine geschlechtsneutrale Konnotation derzeit nicht anerkannt. Im Sinne der Lesbarkeit wird im vorliegenden Dokument grundsätzlich die weibliche Form gewählt, die männliche Form gilt dabei als mit eingeschlossen

*Um klar zu sehen genügt oft eine Veränderung des Blickwinkels
(Antoine de Saint-Exupéry)*

Vorwort

Schön, dass Sie diese Broschüre zur Hand genommen haben. Es lässt vermuten, dass auch Sie zu der immer größer werdenden Gruppe von Führungskräften zählen, die nachdenklich an ihre Führungsaufgabe herangehen und sich die Frage stellen, wie eigene ethische Werte und der fordernde Alltag „unter einen Hut“ gebracht werden können.

Genau darüber haben wir uns, gemeinsam mit einer Reihe Erfahrener Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen, über ein Jahr hinweg in mehreren Workshops ausgetauscht. Nun möchten wir Sie an den Ergebnissen dieses spannenden Projekts teilhaben lassen.

Eine wichtige Erkenntnis war, dass Werte und ethische Vorstellungen eine sehr individuelle und damit persönliche Angelegenheit sind. Gute Ratschläge sind deshalb nur wenig hilfreich. Das Wichtigste – und darüber waren sich von Beginn an alle einig – ist ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit: Die Bereitschaft und – ja, auch der Mut – sich selbst immer wieder zu hinterfragen und ehrlich zu reflektieren.

Wir haben das Ergebnis unserer Arbeitskreise in elf Kapiteln zusammengefasst und dazu jeweils einige Fragen gefunden, die Sie – wenn Sie wollen – im Anlassfall für sich beantworten können.

Das ist nun auch der Hintergrund für diese Broschüre: Sie soll eine kleine Orientierungshilfe zum ethisch verantwortlichen Führen sein, soll dabei unterstützen sich selbst die richtigen Fragen zu stellen und auf die eine oder andere brennende Frage *Ihre ganz persönliche* Antwort – und damit Entscheidungshilfe – zu finden.

Eine solche Frage könnte zum Beispiel sein:

*Woran erkennen meine Mitarbeiterinnen, dass ich
Verantwortung für sie übernehme?*

Führung und Verantwortung

*Die einzige Möglichkeit auf die guten alten Zeiten Einfluss zu nehmen,
ist die bewusste Gestaltung der Zukunft*

Warum will ich „führen“? Was ist mein Beitrag als Führungskraft?
Welchen Sinn bringe ich ein?

Jede Führungsaufgabe sollte von einer bewussten Entscheidung getragen sein. Es gibt vielerlei Beweggründe um bewusst Führung zu übernehmen: Ziele verwirklichen, (bei)steuern können, Einfluss nehmen, Spuren hinterlassen, der Kontakt zu anderen Menschen, Macht – die Liste ist lang und niemals vollständig.

Hin und wieder „passiert“ es aber auch einfach ohne eigenes aktives Zutun: Man *wird* zur Führungskraft, man *bekommt* leitende Verantwortung für ein Projekt, man *wird* "befördert".

Nur wer sich der implizit mit der Führungsaufgabe verbundenen Verantwortung bewusst ist, kann auch erfolgreich führen und leiten.

Die Frage "will ich, darf ich, soll ich oder muss ich?" sollte also von Beginn an individuell geklärt sein.

An dieser Stelle ist auch wichtig sich zu vergewissern, ob die in der Organisation vertretenen und gelebten Werte grundsätzlich mit den eigenen übereinstimmen.

Die Verantwortung sich bewusst für seine Führungsaufgabe zu entscheiden ist gleichzeitig als Chance zu sehen: Nur so kann von Beginn an die Richtung bestimmt werden, das eigene ethische Wertesystem als Maßstab des Führungsverständnisses angelegt werden.

*Warum will ich führen? Was sind meine Beweggründe?
Wo will ich eigentlich hin und was will ich damit erreichen?
(Wie) habe ich entschieden, diese Führungsaufgabe zu übernehmen?
Handle ich nach eigenen Werten oder nach Vorgaben?
Was mag ich an den Menschen?
Wie will ich geführt werden? Und: Wie folge ich?
Sehe ich Differenzen zwischen meinen eigenen
und den in der Organisation gelebten Werten?
Wo liegt der Unterschied? Und:
Was macht diesen Unterschied für mich ethisch relevant?*

Ich und meine Werte

*Meist belehrt uns erst der Verlust über den Wert der Dinge
(A. Schopenhauer)*

In diesem Kapitel geht es um die Reflexion eigener Werte. Ein erster Schritt ist, sich das eigene Wertesystem bewusst zu machen und mit dem propagierten und gelebten Werten innerhalb der Organisation (ihrer Kultur) abzugleichen.

Dazu ist eine hohe Bereitschaft zur persönlichen Reflexion notwendig: Am Beginn dieses Kapitels steht deshalb die Frage:

*Bin ich überhaupt bereit nach innen zu sehen
und diesen Abgleich vorzunehmen?
Was hindert mich daran?*

Die aktive Auseinandersetzung mit der "Elastizität" eigener Werte ist ebenso wichtig wie die genaue Analyse dessen, was am eigenen Wertesystem „verhandelbar“ ist, und was als „unverrückbar“ einzustufen ist.

Wissen Sie genau, was Sie keinesfalls verlieren wollen?

*Wie sieht mein individuelles Wertesystem aus?
(Was sind meine persönlichen Werte?)*

Wie kann/soll sich mein Wertesystem entwickeln? Wo ist meine Schmerzgrenze, wo wird's für mich „unethisch“?

Was ist mein Schaden? Wo ist die Grenze?

*Welche meiner persönlichen Werte muss ich gelebt haben?
Was ist „verhandelbar“?*

*Was muss oder kann ich für mich verändern und ordnen,
um meine Werte leben zu können?*

*Woran erkenne ich, ob und in welchen Bereichen mein ethischer Anspruch
und die gelebte Kultur auseinander klaffen?*

Wie werde ich damit umgehen? Wie werde ich meine Werte einbringen?

Bin ich überhaupt bereit diese Differenz zu sehen?

Ist (hier und für mich) ethisch verantwortliches Führen möglich?

Was kann ich tun, um Führungs- und Unternehmensziele mit meinen persönlichen Werten „unter einen Hut“ zu bringen?

*Muss ich ablehnen, die Organisation verlassen, wenn auf der Werte-Ebene
keine Übereinstimmung vorliegt? Welche Alternative habe ich?*

Macht und Manipulation

*Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht
(Abraham Lincoln)*

Führung verleiht Macht.

Diese Macht ist der brisante Zündstoff im Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung. Unter Erfolgsverantwortung sind die Ziele der Organisation, wirtschaftlicher Erfolg etc. zu verstehen. Humanverantwortung steht dem als *ethischer Imperativ* gegenüber, nach dem Führungskräfte gefordert sind, *ihre Handlungen in Hinsicht auf die Folgen für die Mitarbeiterinnen zu reflektieren*.² Das impliziert die Verantwortung, mit der Macht sorgsam umzugehen und sie nicht manipulativ zu missbrauchen.

Als Führungskraft können und sollen Sie Einfluss nehmen. Dabei sollte aber jeder Führungskraft immer bewusst sein, dass Führungsmacht - im Unterschied zu historischen Abhängigkeitsverhältnissen - im Rahmen eines Arbeitsvertrages von der geführten Mitarbeiterin nach oben hin legitimiert wird.

Einige Fragen, in diesem Zusammenhang:

*Wodurch wird meine Unabhängigkeit / Entscheidung eingeschränkt?
Wovon / von wem bin ich abhängig?*

Wem schadet meine Entscheidung? Wodurch?

Wem nützt meine Entscheidung? Wird sie dadurch gerechtfertigt?

Was kann ich tun um Schaden zu vermeiden oder gering zu halten?

*Macht braucht Kontrolle: Wie stelle ich sicher,
dass ich meine Macht nicht missbrauche?*

Unter welchem Einfluss treffe ich meine Entscheidungen? Was will ich damit erreichen?

Aus welchen Beweggründen setze ich eine Handlung? Was ist mein persönlicher Nutzen an dieser Entscheidung?

Ist mein Handeln sachlich oder emotional motiviert?

Wie machtvoll bin ich in meiner Organisation und wie wirkt meine Macht?

Wie reflektiere ich, was ich mit dieser Macht tue?

Geht es mir darum Ziele gut zu erreichen, oder darum Macht zu sammeln?

² F. Frank (2008), Führungsethik im Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung, S. 11, Grin, München

Erfolg und Hybris

*Wer wagen will sich zu erkennen, muss aufhören sich zu gefallen
(Hermann Bahr)*

Erfolg macht unkritisch.

Je höher man in der Erfolgsleiter steigt, desto unwahrscheinlicher wird es, hilfreiche Kritik und offenes Feedback zu erhalten. Erfolg und Macht bergen die Gefahr, sich selbst gegenüber immer unkritischer zu werden.

An den fürstlichen Höfen im Mittelalter und in der frühen Neuzeit gab es den Hofnarren: Für ihn galt die Narrenfreiheit, die es ihm ermöglichte, ungestraft Kritik an den bestehenden Verhältnissen zu üben, aber auch den Herrscher an die Vergänglichkeit seines Daseins zu erinnern.

Das Hofnarrentum war eine Institution, ein fester Bestandteil des Hofstaates. Der Hofnarr war also eine soziale Institution zulässiger Kritik. Seine gesonderte Stellung als Narr und die daraus resultierende fehlende Bindung an gesellschaftliche Normen ermöglichte ihm einen besonders großen Handlungsspielraum.

Vielleicht sollte sich ja auch die eine oder andere Führungskraft der Gegenwart ein Beispiel daran nehmen und aktiv ihren ganz persönlichen Hofnarren ernennen - auch gut reflektierte Menschen haben einen blinden Fleck.

Wer ist *Ihr* Hofnarr?

Wie stelle ich sicher, dass ich mich nicht überschätze?

Wie bekämpfe ich die Hybris (vorbeugend und akut)?

Wen / Wie lade ich ein, mir Feedback zu geben?

Wie Sorge ich in meinem Bereich für eine offene Feedbackkultur?

Wer ist mein Hofnarr? Wen habe ich aktiv als meinen Hofnarr „ernannt“?

Bin ich mir gegenüber kritisch genug? Woran erkennen das meine Mitarbeiterinnen?

Wie prüfe ich regelmäßig, ob das, was ich tue Sinn macht?

Wie sehen andere meine Art zu kommunizieren?

Die richtigen Dinge tun ...

*There is surely nothing quite so useless
as doing with great efficiency what should not be done at all
(Peter F. Drucker)*

Führen soll etwas bewirken. Das geht nicht so einfach nebenbei, sondern ist eine Aufgabe und ein Beruf wie viele andere auch. Dazu sollte man über ein wenig Talent verfügen, den Willen diesen Job gut zu machen, die richtige Persönlichkeit und – nicht zu vergessen – eine angemessene Ausbildung. Und ausreichend Zeit – oder würden Sie etwa einen neuen Job annehmen, für den Sie keine Zeit haben?

Dennoch muss Führungsarbeit, aus welchen Gründen auch immer, oft „nebenbei“ geleistet werden – das birgt die Gefahr dass sie „zu kurz kommt“ oder überhaupt auf der Strecke bleibt. Was wird damit bewirkt?

Die Frage *„Führe ich überhaupt?“* hat also durchaus ihre Berechtigung.

Peter Drucker stellte (im Zusammenhang mit Effizienz und Effektivität) gegenüber: *to do things right* ↔ *to do the right things*. Wirksames Führen bedeutet in hohem Maße *die richtigen Dinge zu tun*.

Was bewirken Sie mit Ihrer Führungsarbeit?

*Was bedeutet „Führen“ für mich?
Welche Qualifikation als Führungskraft habe ich? Welche fehlt?
Was muss ich dazulernen?
Was an meiner Führungsaufgabe bereitet mir Unbehagen?
Woran haben meine Mitarbeiterinnen heute erkannt, dass ich meine Führungsaufgabe wahrgenommen habe?
Bei welcher Gelegenheit bin ich (heute / gestern / ...) meinem Team Führung schuldig geblieben?
Welche Maßnahmen habe ich heute getroffen um Klarheit und damit Sicherheit zu schaffen? (Was werde ich noch klarstellen?)
Was habe ich im letzten Jahr unternommen, um meine Qualifikation als Führungskraft zu verbessern?
Wem gegenüber trage ich als Führungskraft Verantwortung?
Was bewirke ich?
Wofür kann & will ich Verantwortung übernehmen?
Was schreckt mich ab? Wovor habe ich in diesem Zusammenhang Angst?
Was kann mir helfen Verantwortung zu tragen?
Wie beschaffe ich mir die relevanten Informationen?
Was ist mein Ziel? Wie bereite ich mich darauf vor?*

Der gekochte Frosch

*Das Problem liegt darin, dass der Beobachter nicht sieht,
dass er nicht sieht, was er nicht sieht
(Heinz v. Foerster)*

Wenn man nach den wichtigsten Fähigkeiten von Führungskräften fragt, landet die "Achtsamkeit" eher auf den hinteren Plätzen (wenn sie überhaupt erwähnt wird). Ganz vorne stehen Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsstärke, Flexibilität etc.

Wir möchten der Achtsamkeit an dieser Stelle eine Lanze brechen - sie ist die vielleicht am meisten unterschätzte Führungsqualität.

Bewusst auf Signale zu achten, zu lernen diese Signale auch zu deuten ist der Schlüssel zur erfolgreichen und verantwortlichen Führungsarbeit.

Die Katastrophe kündigt sich oft nur durch unscheinbare Veränderungen an. Deshalb kommt es auf die sorgfältige Beobachtung an - nur wer scheinbar unbedeutende Unterschiede wahrnimmt, gewinnt neue Information. Vielleicht könnte auch hier der Hofnarr helfen - der Blick über die eigene Schulter, der hilft das Nichtbeachtete zu erkennen. Das kann lebensrettend sein, für Frösche ebenso wie für Organisationen (die Legende vom *gekochten Frosch* finden Sie im Anhang).

Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind: Geduld, Nachjustieren, Beobachten, den Kompass überprüfen, sich Zeit nehmen und: auch die andere Seite sehen.

Haben Sie ihren *Seismographen* immer im Blickfeld?

Was nehme ich wahr? Was nehme ich „falsch“?

Welche Indikatoren stehen mir zur Verfügung um bereits kleine Veränderungen wahrnehmen zu können?

Nehme ich mir Zeit um mir im Vorfeld Dinge bewusst zu machen, mich gut vorzubereiten, innezuhalten?

Wann habe ich zuletzt aufmerksam zugehört?

Woran erkennt meine Mitarbeiterin dass ich sie (be)achte?

Wie ist die Atmosphäre in meinem Bereich? Und vor allem: Wie würden meine Mitarbeiterinnen diese Frage beantworten?

Wie geht es mir?

Nehme ich mir genug Zeit? Wie schaffe ich die notwendigen Freiräume für meine Führungsaufgaben?

Woran erkennen andere, dass meine Wortwahl und meine ethischen Wertvorstellungen zusammenpassen?

Welche Rolle spiele ich?

*Niemand kann gut befehlen, der nicht zuvor gehorchen gelernt hat
(Aristoteles)*

Führung hat mehrere Aspekte (und damit verbunden: Rollen die man als Führungskraft authentisch spielen muss)

Führen bedeutet nicht nur für eine Gruppe von Menschen verantwortlich zu sein, und in dieser Hinsicht auch für deren Aufgaben, Ziele, etc.. Es bedeutet auch den eigenen Verantwortungsbereich in Abstimmung zu anderen Organisationseinheiten zu vertreten – also Führen in horizontaler Hinsicht.

Der dritte Aspekt ist die Vertretung des eigenen Verantwortungsbereiches „nach oben“ hin. Führen impliziert auch geführt zu werden.

Besonders hinzuweisen ist dabei auf mögliche Rollenkonflikte von (Nachwuchs)Führungskräften, die aus dem eigenen Team heraus zur Führungskraft wurden. Es ist eine Illusion zu glauben, dass bisherige freundschaftlich kumpelhafte Beziehungen unverändert aufrecht erhalten bleiben können („es bleibt ohnehin alles gleich ...“).

Zu den organisatorischen Rollen gesellen sich natürlich noch weitere (private) Rollen: Status in der Familie, Verein, politische Aktivitäten, etc.

Daraus können Konflikte entstehen, die auf den unterschiedlichen Interessen aus diesen Rollen heraus basieren.

Wenn nicht klar ist, welche Rolle man gerade spielt, kann Unsicherheit und Angst entstehen. Bei der Führungskraft und auch bei den Geführten.

Wie legen Sie Ihre Rolle an?

Welche Rolle „spiele“ ich gerade jetzt? Wie mache ich das für meine Umgebung deutlich?

Welche Rolle sollte ich in dieser Situation einnehmen?

Woran erkennen meine Mitarbeiterinnen dass ich führe?

Was schätzen meine Mitarbeiterinnen an meiner Führungsarbeit?

Woran erkennen meine Vorgesetzten dass ich gute Führungsarbeit leiste?

Woran erkenne ich die Führungsarbeit meiner Vorgesetzten?

Was schätze ich daran?

Wie hätte ich gerne, dass ich geführt werde?

Wie hätte ich gerne, dass mir gefolgt wird?

Wodurch vermittele ich Klarheit und damit Sicherheit?

Wie bring ich es in die Kultur hinein?

*Was geschieht, bist du - es geschieht dir recht
(Friedrich Dürrenmatt)*

Kultur ist kein Zustand sondern ein Prozess - und dadurch einem dauernden Wandel unterzogen. Was auch immer man tut (oder auch nicht) – es beeinflusst die Kultur.

Die Frage ist, ob man die Möglichkeit nutzt es bewusst und gezielt zu tun, oder ob man diese Chance verstreichen lässt.

Im Kapitel „Ich und meine Werte“ haben wir uns bereits mit der Bestandsaufnahme des Wertesystems und den Unterschieden zu eigenen Werten beschäftigt.

Bei dieser Bestandsaufnahme sollten vorerst (subjektive) Bewertungen und Erklärungen möglichst hintangehalten werden. Bewertungen vernebeln die (sachliche) Beschreibung und schränken dadurch den weiteren Handlungsspielraum ein. Manches erklärt sich später vielleicht selbst (siehe auch „Beschreiben und Bewerten“ im Anhang).

Wesentlich ist und bleibt, dass jede Führungskraft die Möglichkeit und auch die Verantwortung hat, die Organisationskultur mit zu entwickeln.

Wie nutzen Sie diesen Gestaltungsspielraum?

*Was sind die wesentlichen Merkmale der gelebten Kultur
in diesem Unternehmen?*

Was sind die wesentlichen Merkmale „meiner“ Organisationskultur?

Was sehe, höre, spüre ich? Wie „riecht“ die Kultur?

Werden Spielchen gespielt? Welche? Was ist dabei meine Rolle?

Wie differenziert sich die Kultur? (offiziell festgeschrieben, inoffiziell, Graubereiche, gelebte Kultur und Scheinkultur, verschiedene Kulturen in verschiedenen hierarchischen Ebenen, ...)

Woran erkenne ich ob das, was kolportiert wird, auch so gemeint ist?

Was unternehme ich wenn ich Missstände feststelle?

Steht jemand auf?

Habe ich das Vertrauen „aufstehen“ zu können?

*Was muss ich für mich verändern und ordnen,
um meine Werte leben zu können?*

Welche "Projekte" (Ideen, Veränderungen...) packe ich an (von vielen möglichen), die ich in der mir zur Verfügung stehenden Zeit schaffen kann?

*Was will ich verändern und aus welchem Grund
(zu meiner Selbstbestätigung....?)*

Es gibt viele Möglichkeiten, auf die Kultur Einfluss zu nehmen:

Authentisch vorleben

Es geht darum für eine bestimmte Haltung zu stehen und diese aktiv und „echt“ vorzuleben.

*Woran erkennen andere, dass ich authentisch bin?
Wie verhalte ich mich, wenn andere mich als „stimmig“ erleben?
Bei welcher Gelegenheit war ich heute kein gutes Vorbild?
Wodurch vermittele ich, was mir wertvoll ist?*

Risikobereitschaft

Veränderung birgt Risiken: Flagge zu zeigen bedeutet auch sich angreifbar zu machen.

*Welches Risiko muss (und will) ich mit meinem Handeln eingehen?
Was muss sein, dass ich überhaupt die Bereitschaft habe,
Strukturen zu ändern?
Wie erlange ich die nötige innere Sicherheit?*

Wahlmöglichkeiten

Es könnte auch anders sein: Der Blick über den Tellerrand fördert das Kreativpotential.

*Welche Alternativen gibt es?
Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein,
dass ich Handlungsalternativen auch nutzen kann?
Was gibt mir die Sicherheit neue Wege auszuprobieren?
Was hilft mir, manchmal „quer“ zu denken
Was vom Gegenteil ist auch richtig?
(siehe auch „Tetralemma“ im Anhang)*

Multiplikatoren finden

Nachhaltige Veränderung wird wahrscheinlicher, wenn sie auf einer breiten Basis steht.

Je mehr Gleichgesinnte im Boot sind, desto größer ist die Chance etwas zu bewirken.

Was habe ich zu erzählen?

Wie hole ich andere ins Boot?

Was ist es, das andere für meinen Ideen begeistert?

Woran erkenne ich, dass die andern (nicht) motiviert sind?

Was kann ich tun, um Motivation zu ermöglichen?

Was habe ich heute gesagt und getan, um meine Werte nachvollziehbarer/ transparenter zu machen?

Welche Art von Kommunikation erhöht die Chance, macht es wahrscheinlicher, dass die Menschen in meinem Umfeld sich mit meinen Werten identifizieren können und sie auch leben wollen.

Woran erkenne ich dass meine Werte verstanden und geteilt werden?

Wie stelle ich das Projekt auf breite Basis?

Die schlechte Nachricht

*Die Wahrheit ist den Menschen zumutbar
(Ingeborg Bachmann)*

Unpopuläre Entscheidungen müssen getroffen werden, auch wenn in deren Folge Konflikte vorhersagbar sind. Kritikgespräche zu führen, bedeutet sich dem Unangenehmen zu stellen - klare Worte erfordern Mut.

Die uns allen innewohnende Sehnsucht nach Harmonie hat ihre Tücken: Allzu oft wird auf ihrem Altar das „direkte“ Wort geopfert, die notwendige Klarstellung, der unmissverständliche Hinweis.

Schon Sophokles sagte „*töte nicht den Boten*“ - dennoch scheint immer noch die Sorge zu bestehen, dass der Überbringer der schlechten Nachricht stellvertretend bestraft wird.

Die schlechte Nachricht zu überbringen ist eine hohe Kunst im Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung.

Nichts zu sagen, zu zögern, die Nachricht zu verschleiern oder auf Umwegen zu vermitteln, hat nichts mit Rücksichtnahme zu tun. Im Gegenteil: Das verursacht Unsicherheit und Angst, und gibt den Betroffenen nicht die Möglichkeit den notwendigen Prozess zur Entwicklung eines neuen Selbstwertgefühls zu durchlaufen (siehe auch „die schlechte Nachricht“ im Anhang).

Haben Sie heute alles gesagt?

Was hindert mich Unangenehmes anzusprechen? Was könnte mir helfen?

Was passiert wenn ich Unangenehmes nicht anspreche? Was sind die Konsequenzen?

Woran erkennen meine Mitarbeiterinnen, dass ich weiß was sie tun und wie es ihnen damit geht?

Vor welchen sozialen Interaktionen habe ich mich heute gedrückt?

Was an meiner Kritik nehmen Mitarbeiterinnen als Wertschätzung wahr?

Wie müsste die schlechte Nachricht formuliert sein, dass ich selber sie gut annehmen könnte?

Bin ich gerüstet für Konfliktgespräche? Habe ich geeignete Tools?

Was hilft mir unangenehme Gespräche sicherer zu führen?

Was sollte ich meinen Mitarbeiterinnen klar sagen um damit Unsicherheit zu reduzieren?

Gebe ich meinen Mitarbeiterinnen den notwendigen Rückhalt und Ressourcen, um ihnen geforderte Ziele zumuten zu können?

Habe ich Angst Entscheidungen zu treffen, die vielleicht auch weh tun, nur weil ich als Führungskraft „geliebt werden“ will?

Erfolgreich Scheitern

*Jetzt, wo mein Haus abgebrannt ist, kann ich den Himmel besser sehen
(Zen Weisheit)*

Wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist es, auch in schwierigen Situationen präsent zu sein und aktiv zu werden. Krisen und Konflikte verunsichern alle Beteiligten und können eine Organisation dadurch lähmen.

Sowohl aus der Humanverantwortung als auch aus der Erfolgsverantwortung einer Führungskraft heraus, ist es also notwendig dem entgegenzuwirken oder die Balance wieder herzustellen.

Krisen und Fehler sind unausweichlich. Um nicht vor Schreck den Tunnelblick zu bekommen, ist es ratsam auf solche Szenarien vorbereitet zu sein. Eine offene Fehlerkultur ist ebenso wichtig wie das Bewusstsein, dass Krisen auch das Potenzial für nachhaltige Veränderung und Erneuerung bergen.

Misserfolg mit Scham und Schuldzuweisungen zu koppeln ist in diesem Sinne höchst kontraproduktiv.

Erfolgreich Scheitern bedeutet, sich proaktiv mit allen Aspekten des Scheiterns auseinander zu setzen. Scheitern zu akzeptieren, den Grad des Scheiterns zu erkennen und darauf aufbauend Konzepte zu ändern und zum Erfolg zu segeln.

Erfolgreiches Scheitern setzt die grundsätzliche und bewusste Bereitschaft zum Scheitern voraus. Nur diese Bereitschaft ermöglicht den Erfolg.

Sind Sie bereit?

Wie gehe ich mit Misserfolg, Niederlage, Scham um?

Welche alternativen Wege zum Ziel gibt es?

Was wird öfter gefunden: Lösungen oder Sündenböcke?

Welches Entwicklungspotenzial entdecke ich in der Krise?

Was kann ich aus diesem Fehler/Problem lernen?

Werden in meinem Verantwortungsbereich Fehler vertuscht?

Was habe ich unternommen um eine offene Fehlerkultur zu ermöglichen?

Welche Gefühle löst das Wort „Scheitern“ bei mir aus?

Schleuderkurs

*Gedacht ist nicht gesagt,
gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden
(nach Konrad Lorenz)*

All den Themen, die wir bisher angesprochen haben, ist eines gemeinsam: Um den verschiedenen Anforderungen gerecht werden zu können, ist Kommunikation notwendig.

Das ist so leicht dahingesagt: All unser Zusammenleben basiert schließlich auf Kommunikation, das ist ja selbstverständlich. Aber selbstverständlich ist auch: Wo Kommunikation stattfindet ist Glatteis – es gibt kein Entrinnen. Kommunikation ist das Grundelement jedes sozialen Systems und gleichzeitig dessen größter Stolperstein. Oder sind Sie etwa noch nie ins Schleudern gekommen oder gestolpert?

An dieser Stelle ist leider nicht genug Platz um alle Aspekte der Kommunikation im Zusammenhang mit Führung und Ethik auszubreiten. Wichtig ist uns aber, nachhaltig ins Bewusstsein zu rücken, dass die wesentlichen Aspekte wertschätzender Kommunikation als absolutes „*must-know*“ für jede Führungskraft anzusehen sind. Das ist, unseren Erfahrungen entsprechend, in vielen Bereichen noch immer nicht so selbstverständlich wie es eigentlich sein sollte.

Wer bereit ist, ein Schleudertraining zum Thema Kommunikation zu absolvieren, wird auf dem Glatteis der täglichen Herausforderung seine Runden ein wenig sicherer ziehen. Es ist eine Grundvoraussetzung um den Kontakt mit den Menschen so zielgerichtet wie möglich zu gestalten. Der eine oder andere *Ausrutscher* wird dennoch nicht ausbleiben.

Wie stelle ich sicher dass ich gehört / verstanden werde?

Wie Sorge ich für Einverständnis?

Was war der eigentliche Zweck dieser Aussage?

Wie könnte das noch verstanden werden?

Was bedeutet das?

Welche Information fehlt mir?

Was klingt da noch mit?

Was ist Holschuld / was ist Bringschuld?

Welche Information habe ich nicht weitergegeben?

Habe ich heute alles gesagt?

Zum Abschluss ...

Staub aufwirbeln oder Spuren hinterlassen?

Zum Abschluss noch einige Gedanken zur Reflexion

Mit der Entscheidung, Ihre Führungsrolle erfolgreich und ethisch verantwortlich wahrnehmen zu wollen, haben Sie implizit auch entschieden, Unsicherheit, Ambivalenz und Paradoxien als tägliche Herausforderungen anzunehmen.

(Ethisch verantwortliche) Führung erfordert in hohem Maße die permanente Reflexion des eigenen Denkens und Handelns. *Virginia Satir* fordert uns in „*Meine vielen Gesichter*“ auf „den Deckel zu heben“ und den Blick nach innen zu werfen.

Es gibt viele Gründe das nicht zu tun, meint Satir: Die Angst vor dunklen Abgründen, vor Forderungen und Ansprüchen die gestellt werden könnten, ja sogar die Angst davor, eigene Fähigkeiten zu entdecken, die man nie ausleben könne. Oder ganz einfach nur, weil uns die Existenz dieses Deckels, oder genauer - dessen was darunter ist - gar nicht bewusst ist³.

Gehen Sie das Risiko ein: Heben Sie diesen Deckel hoch. Immer wieder, nicht nur in schwierigen Situationen, und entdecken Sie in ihrem eigenen *Selbst* bisher unbekannte, zusätzliche, Möglichkeiten Ihre Führungsaufgabe nachhaltig und verantwortlich auszufüllen.

Wir wünschen Ihnen dazu viel Erfolg

Marilies Eckhart ▪ Alexander Ahrer

³ V. Satir (1978), *Meine vielen Gesichter*, Kösel Verlag, München

Anhang

Der gekochte Frosch

Das ist ein Frosch.



Wenn wir diesen Frosch in ein Glas mit heißem Wasser setzen, wird er sofort springen um schnellstmöglich wieder aus diesem Glas heraus zu kommen. Ein Frosch aber, den wir in ein Glas mit kaltem Wasser setzen, fühlt sich wohl und sicher.

Wird nun das vorerst kalte Wasser sehr langsam aber stetig erwärmt, so bemerkt der Frosch keinen Unterschied und bleibt sitzen. Er bleibt so lange sitzen, bis er aufgrund der eintretenden Hitzestarre nicht mehr fähig ist aus dem Glas mit dem heißen Wasser zu springen. Er kann seinem Untergang nicht mehr aus eigener Kraft entrinnen.

*Informationen sind Unterschiede, die einen Unterschied machen
(Gregory Bateson)*

Beschreiben, Erklären und Bewerten



Halten Sie *Beschreibungen* beobachteter Phänomene immer getrennt von *Erklärungen* und *Bewertungen*⁴. Sie halten dadurch den Raum für Handlungsvielfalt größtmöglich offen.

Aus der Beschreibung alleine ergeben sich noch keinerlei Handlungsanweisungen und Konsequenzen.

Bewertungen und Erklärungen, die eng verwoben mit der Beschreibung „mitgeliefert“ werden, vernebeln die Beschreibung.

Sie schränken den weiteren

Handlungsspielraum ein und verursachen möglicherweise sogar Schuldzuschreibungen.

Bleiben Sie vorerst konsequent bei der Beschreibung von Sachverhalten und Zuständen und fragen Sie erst danach Ihre Gesprächspartnerinnen nach deren Bewertungen – Ihre eigene Sicht können Sie dann immer noch einbringen.

Erst die *Bewertung* von Phänomenen als erwünscht oder unerwünscht führt zu Konsequenzen: Wie kann der beschriebene Zustand erhalten oder verändert werden. Wenn Sie ihre eigenen Erklärungen und Bewertungen mit der Beschreibung vermischen, werden Handlungsmöglichkeiten zwangsläufig eingeschränkt und kreatives Potenzial vernichtet.

Erklärungen sind darüber hinaus brandgefährlich – im Besonderen wenn es um den Versuch geht, unerwünschte Zustände zu „erklären“. Die Frage nach dem „warum“ führt hier zwangsläufig zu Schuldzuschreibungen. Rechtfertigungsversuche und weitere Schuldzuschreibungen sind die Folge. Nur sehr selten führt das „Warum?“ zum Ziel.

⁴ Aus: Sieben Schritte zum Systemischen Denken, in: www.systemic-management.at

Tetralemma - Eine Form der systemischen Strukturaufstellung

Die Arbeit mit dem Tetralemma ist eine Form der systemischen Strukturaufstellung die darauf abzielt, in Dilemma-Situationen eine Erstarrung im Denken zu überwinden.

An Stelle des gewohnt ambivalenten *Entweder/Oder* werden 4 Positionen beschrieben, und durch eine fünfte Position ergänzt:

Die Positionen sind:

- das Eine (*das derzeit vielleicht ein wenig Näher liegt*)
- das Andere
- Beides
- Keines von beiden
- All dies nicht - und selbst das nicht

An dieser Stelle können und wollen wir nicht näher auf Anwendung und Methodik systemischer Aufstellungen eingehen⁵. Vereinfacht und beispielhaft könnte eine Tetralemma-Arbeit vielleicht so aussehen:

Schreiben Sie die Positionen 1 und 2 jeweils auf ein Blatt Papier und legen Sie sie, in einem freien Raum - einige Meter voneinander entfernt, auf den Boden.

1. Stellen Sie sich auf: *das Eine*, und spüren Sie gut *in sich hinein*. Fragen Sie sich: Ist es das? Wie fühle ich mich? Wenn sich diese Option nicht ganz klar und gut für Sie anfühlt, dann

2. wechseln Sie zu: *das Andere*, und wiederholen Sie den Vorgang: Ist es vielleicht das? Wenn sich auch diese Option nicht deutlich als „richtig“ erweist, dann nehmen Sie das dritte Blatt ...

3. *Beides* und ergänzen Sie damit *das Eine* und *das Andere* zu einem großen Dreieck. Sie stellen sich darauf und spüren nach Innen: Lassen sich *das Eine* und *das Andere* vereinbaren? Hier gibt es mehrere Möglichkeiten (zB. Kompromiss, Konsens⁶, Situation⁷) - Wenn hier kein klares Ja kommt, kommt das vierte Blatt (*keines von Beiden*) ins Spiel.

⁵ Weiterführende Informationen finden Sie zB bei Varga v. Kibed M. / Sparrer I. (2000): Ganz im Gegenteil - Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg.

⁶ indem Sie zB den Respekt für *das Eine* in *das Andere* mit hineinnehmen, oder vice versa

⁷ Manchmal *das Eine*, manchmal *das Andere* – abhängig von der Situation

4. mit *Keines von beiden* ergänzen Sie das Dreieck am Boden zu einer Raute und stellen sich darauf. Blicken Sie mit Distanz auf den Konflikt.

Sie sind jetzt „draußen“ – beachten Sie den Zusammenhang in dem das Dilemma entstanden ist. Welche Werte, Bedürfnisse stehen hinter *dem Einen* und *dem Anderen*? Ist das für Sie stimmig? Was haben Sie bisher nicht bedacht? Was wäre für Sie die beste Lösung? Wie fühlt es sich an, wenn es für Sie *richtig* wäre?

Sie können immer wieder zwischen den Positionen wechseln, sie neu abwägen. Sie können Gedanken und Erkenntnisse, die an einer Position entstanden sind, zur anderen mitnehmen und aus dieser Perspektive empfinden wie sich dieser Standpunkt *jetzt* anfühlt ...

Sie dürfen *das Eine* und *das Andere* auf Basis ihrer Gedanken auch neu formulieren

oder - wenn es immer noch nicht *stimmt*:

5. Sie schreiben *„All dies nicht – und selbst das nicht“*⁸ auf ein fünftes Blatt und suchen einen guten Platz im Raum dafür.

„All dies“ bezeichnet die ersten vier Positionen, mit der Einsicht dass keine davon alle Aspekte der Frage löst

„selbst das“ stellt den reflexiven Bezug auf sich, auf die fünfte Position selbst her, die sich damit auflöst.

Sie negieren an dieser Position den Konflikt und haben die Freiheit sich überall wo Sie wollen hinzustellen und nachzufragen:

Um was geht es *noch*? Um was geht es *eigentlich*? Soll ich mir eine andere Frage stellen? Was fällt mir spontan ein? Wo im Raum fühle ich mich wohl? (ausprobieren). Was würde ich jetzt gerne tun? (auch wenn das gar nichts mit der aktuellen Frage zu tun hat) ...

⁸ Reflexive Musterunterbrechung: Der Ursprung dafür liegt in der fernöstlichen Philosophie – diese Position ist in diesem Sinne ein „Nicht-Standpunkt“

Die schlechte Nachricht überbringen

Schlechte Nachrichten lösen einen Prozess aus, der die Betroffenen vom Status Quo zu einem neuen Selbstwertgefühl führt.

Dieser Prozess durchläuft mehrere Phasen, die ähnlich den zB bei Verena Kast⁹ beschriebenen Trauerphasen ausgeprägt sind:

1. Schock und *Nicht-wahrhaben-wollen*, Verleugnung
2. aufbrechende Emotionen, Schuldgefühle, Wut, Aggression
3. innere Auseinandersetzung, Suchen, sich trennen
4. Finden eines neuen Selbst- und (Um-)Weltbezuges

Diese Phasen laufen natürlich nicht immer gleich ab, sind durchaus auch mehrstufiger, zyklisch wiederholt oder nur wenig bemerkbar. Dennoch sind sie notwendig um schlussendlich ein neues Selbstwertgefühl entwickeln zu können.

Schlechte Nachrichten sollten nicht hinausgezögert, sondern zeitnah und unmissverständlich überbracht werden. Als Führungskraft sollten Sie diese Verantwortung nicht delegieren, es ist Ihre Aufgabe und auch in Ihrem eigenen Interesse („*wovor habe ich mich heute gedrückt?*“) das selbst zu übernehmen.

Wiederholen Sie vielleicht die Botschaft (evt. auf einer anderen Kommunikationsebene) um dem „Nicht-wahrhaben-wollen“ entgegenzuwirken, und geben Sie genug Zeit um die Information zu verarbeiten.

Stellen Sie sich aufkeimenden Emotionen ohne sie zu bewerten und versuchen Sie nicht zu bagatellisieren oder „das Gute im Schlechten“ zu finden. Sie würden die Gefühle ihres Gegenübers dadurch missachten.

Hilfe können Sie anbieten, wenn Sie den Eindruck haben dass der/die Betroffene in die Phase der inneren Auseinandersetzung eingetreten ist und Sie das Gefühl haben, dass Hilfe auch erwünscht ist – dazu ist viel Empathie erforderlich.

Je mehr Respekt Sie Ihrem Gegenüber entgegen bringen, desto weniger Mut ist erforderlich um die schlechte Nachricht zu überbringen.

⁹ V. Kast, (1990), Trauern, Phasen und Chancen des psychischen Prozesses, Kreuz, Stuttgart