



**Lernende Organisationen** Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 othmar.loser@lernende-organisationen.ch  
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 www.lernende-organisationen.ch  
Obere Erlen 82  
6020 Emmenbrücke

## Neue Softies braucht das Land!

Wie denkt es bei Ihnen, wenn Sie diesen Titel lesen? Ist es für Sie erstrebenswert, ein Softie zu sein? Reagieren sie vielleicht ein wenig abwertend auf den Begriff Softie oder soft? – Wir sind überzeugt, dass diese Begriffe ganz allgemein und auch in der Unternehmenswelt einen leicht negativen Beigeschmack haben: Dem Softie fehlt was, soft ist nicht alles, auf „soft“ folgt meist irgend ein „Ja, aber...“.

Spinnen wir den Faden weiter: Was bedeutet dies für die Soft-Faktoren in der Organisation? Auch hier gibt's oft ein „Ja, aber...“. Es ist wie im Religionsunterricht: Es tönt ja gut, aber auf dem Pausenplatz gelten andere Regeln.

Wenn wir genau hinschauen, dann entdecken wir oft, dass sich hinter den harten Jungs oft eine feinfühligke Persönlichkeit versteckt, welche sich nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ an der Führungsfront zu behaupten versucht. Da und dort die Selbstkritik, doch ein Weichei zu sein, weil es seit Monaten nicht gelingt, dem Teamkollegen zu sagen, dass man bei seinen ausufernden Voten an der Teamsitzung jeweils schon beim zweiten Satz in Richtung Blackberry abschweift. Oder weil man seine bessere Idee zur neuen Strategie nach zweimaligem Vorbringen nur noch im Lift und im Treppenhaus mit Herzblut vertritt, an der Sitzung aber schweigt. Oder weil man agiert und entscheidet und macht, einfach damit etwas gemacht ist, damit niemand das Gefühl haben könnte, man hätte die Sache nicht im Griff ..... Es gibt unzählige Beispiele, welche die mehr oder weniger geheimen Nöte in der Führungsarbeit aufzeigen. Die Tatsache, dass es sich nicht geziemt, solche Nöte zu haben, verstärkt letztlich die informelle Abwertung der Soft-Faktoren. Trotzdem, es geht auf lange Sicht nicht auf, diese Probleme mit Freistellungen zu lösen ...

Wir sind fest davon überzeugt, dass es Softies braucht in der Führung, neue Softies, die einen professionellen, reflektierten Zugang haben zu den Soft-Faktoren, welche sich auskennen in menschlichen Belangen, welche ein tiefes Verständnis dafür haben, dass als Beweggrund, Existenzberechtigung und überall im und ums Unternehmen der Mensch steht und es sich lohnt, als Führungskraft in menschlichen Belangen ein Profi zu sein. Um dorthin zu gelangen, braucht es aus unserer Erfahrung die Weiterentwicklung in 4 Führungsdisziplinen. Wir gewähren Ihnen einen Einblick in Inhalt, Methodik und Wirkung dieser vier Disziplinen.

# 1. Entwicklung der Dialog-Kompetenz

Ausgangslage: Die Geschäftsleitung einer Organisation mit etwa 1000 Mitarbeitern. Wenn heisse Themen angesprochen wurden, liefen immer die gleichen Muster ab: Jeder schaute, dass er mit seinem Bereich heil davon kam und präsentierte den andern ausführlich und fazettenreich, weshalb die Sache so war, wie sie war.

Eskalierte die Situation, übernahm der Geschäftsleiter die Besenfunktion und wischte die Sachen vom Tisch. Das führt dazu, dass die GL-Sitzung zu einem Schauspiel verkam mit gut eingespielten Rollen und Szenen, welche sich regelmässig wiederholten. Wollte man wirklich etwas erreichen, besprach man das im Büro des Kollegen vor bzw. nach der Sitzung.

Fazit: Da war kein Team, sondern eine Gruppe von Einzelmasken. Da war kein gemeinsames Vorwärtsschreiten, sondern ein Treten an Ort, da wurden Probleme nicht angegangen, sondern wie eine heisse Kartoffel herumgereicht und oft stand am Schluss ein Berater da, die Kartoffel in der Hand, und verbrannte sich für teures Geld die Hände, was die Ergebnisse auch nicht besser machte.

Wir trauten den GL-Mitgliedern zu, dass sie diesen Laden erfolgreich führen, wenn sie die Soft-Disziplinen verbessern. Für die Entwicklung sahen wir folgende Ziele:

- Wichtige Dinge werden in den formellen Meetings und nicht vor- bzw. nachher besprochen und entschieden.
- Bei Gesprächen über wichtige Themen steht nicht Verteidigung und Angriff im Vordergrund, sondern das gemeinsame Suchen nach Lösungen.
- Die GL-Mitglieder trauen sich gegenseitig etwas zu und werden von Einzelkämpfern zum Team.

Wir führten den Dialog nach David Bohm ein. Beim Dialogisieren sind die formellen Hierarchien aufgehoben. Unter dieser Voraussetzung beginnt in der Dialog-Runde der Austausch, der mehr ein miteinander Denken als ein gegeneinander Diskutieren ist. Die Teilnehmer am Dialog erkundeten ihre unterschiedlichen Konstrukte zu den anstehenden Themen. Bei der oben erwähnten GL führte das nach einiger Übung dazu, dass die Mitglieder fähig waren, einander zu erzählen, wie es bei ihnen denkt. Zum Beispiel dann, wenn der Geschäftsleiter alles vom Tisch wischt, oder dann, wenn der Kollege seinen Misserfolg verteidigt. Sie begannen nach und nach, miteinander Probleme zu erkunden und Lösungsideen zu entwickeln, zum Beispiel über die Neuorganisation des Verkaufs oder die Veränderung der Führungsstruktur im Bereich Technik. Dies vereinfachte den Verantwortlichen die Umsetzung, weil die Lösung fundiert und breit abgestützt war.

Parallel dazu machten die Teilnehmenden persönlich erste Schritte hin zu einer 'dialogischen' Haltung: Sie lernten, dass ihre Ideen nicht mehr sind als ihre Konstrukte. Sie lernten zuzuhören, ihr Denken zu beobachten, die andern zu respektieren und vieles mehr.

Nach einem Jahr Dialog-Training hat sich in der beschriebenen GL vieles verändert. Sie haben begonnen, im Alltag, wie auch bei anspruchsvollen Fragestellungen vermehrt in der dialogischen Haltung zu kommunizieren und haben dabei konstruktivere Gespräche erlebt und bessere Resultate erzielt. Sie mussten weniger erklären, weil mehr Leute wirklich mitgedacht und mitentwickelt haben.

## 2. Disziplin: Menschen verstehen

Die Disziplin 'Menschen verstehen' tönt ja zuerst mal ganz einfach. Die Welt scheint voll zu sein von Menschenverstehern.

Als psychologische Profis ist für uns folgende Erkenntnis zentral: Die Menschen sind so unglaublich verschieden, dass wir besser möglichst lange davon ausgehen, dass wir sie nicht verstehen. Diese Haltung schürt das Interesse, weckt Fragen und fokussiert auf das Gegenüber, und sie verhindert schnelle innere Verurteilungen.

Um dies zu ermöglichen, müssen wir ein Modell im Kopf haben, damit wir über unterschiedliche Charakterzüge und Verhaltensweisen von Menschen nachdenken können. Das Modell soll dafür Wörter und Erklärungen liefern. Es soll so einfach wie möglich und so vielfältig und komplex wie nötig sein.

Neue Softies erwerben sich unter anderem ein Verständnis für Druck-Menschen. Diese brauchen Druck, um durchzustarten. Wenn sie wenig zu tun haben, machen sie lieber gar nichts oder was anderes. Dafür erledigen sie die Sachen dann in doppelter Geschwindigkeit, wenn der Druck da ist. Druckmenschen bereiten ihre Präsentation in der Nacht vor dem Meeting (oder während dem Meeting) vor. Sie nehmen sich aber immer wieder vor und sehnen sich sehr danach, Dinge schön Schritt für Schritt und lange im Voraus anzugehen ...

In dieser Welt sind die Einzelteile-Menschen zu Hause. Sie halten nichts von Druck und brauchen gut organisierte, strukturierte Vorgehensweisen, um ihre Leistung zu erbringen. Sie nehmen sich die Erledigung von drei Pendenzen vor, überlegen sich Schritte und Termine und machen es nachher genau so, wie geplant. Manchmal verlieren sie sich in irgend einem Detail und sehen plötzlich einen Haufen Einzelteile und der Blick auf's Ganze geht verloren. Einzelteile-Menschen haben ihre Präsentation spätestens am Vorabend fertig und gerne einen Handzettel dabei.

Nun zurück zu unserem Beispiel. Der Geschäftsleiter als Druckmensch findet im Moment, wo die Pendezenz „Artikel für Verbandszeitschrift schreiben“ dran wäre, dass es doch zuerst noch etwas Dringenderes gäbe und dass er ja noch einige Tage Zeit habe ... – und schön läuft das Druckprogramm wieder an. Die Kommunikationsleiterin ist wieder einmal enttäuscht. Sie versteht nicht, was da abgeht und denkt, der GL mache das bewusst, weil er etwas gegen sie habe.

Die Vermittlung des Persönlichkeitsmodells machte es dem Team möglich, sich über ihre Leistungsmuster zu unterhalten und in dieser Thematik förderlicher zusammenzuarbeiten. Die Irritationen und der Ärger, die sich aus diesen Konflikten ergaben, wurden abgelöst durch ein gegenseitiges Verständnis. Die Unterschiede konnten konstruktiv genutzt werden.

### 3. Disziplin: Ordnungen verstehen

Die neuen Softies kennen auch die Regeln und Ordnungen von Systemen und können den Blick vom Menschen und seiner Persönlichkeit abwenden und auf Systemdynamiken fokussieren. In vielen Organisationen und deren Subsystemen wirken unsichtbare Kräfte. Menschen sind dann als Symptomträger und ihr problematisches Verhalten als Symptome zu verstehen und nicht als Problem. Das eigentliche Problem wird erst über die Methodik der dritten Disziplin zugänglich.

Wie auch immer sich solche Dynamiken zeigen, sie stiften Unruhe und binden viel Energie, welche für Leistung, Qualität und Spass nicht zur Verfügung steht. Durch verschiedene Methoden der Aufstellung von Gesamt- oder Teilsystemen von Organisationen ergibt sich die Möglichkeit, die systemischen Wirkkräfte sichtbar und nachvollziehbar zu machen und wo nötig aufzulösen und in Ordnung zu bringen.

Der neue Softie lernt in der dritten Disziplin, sich nicht sogleich auf das vermeintliche Problem zu stürzen. Er reflektiert weise und zunehmend systemisch und kennt die wichtigen Regeln einer systemischen Ordnung. Hier einige Beispiele:

- Dienstalster hat einen Einfluss auf die Stellung: wer länger in der Firma war, hat eine spezielle Position, aber auch, wer sich stärker für die Ziele der Firma einsetzt und wer mehr Fachkompetenz hat.

Diese Dynamiken spielen oft im informellen Raum eine Rolle. Wenn sie sich auch auf der formellen Ebene abbilden, stimmt das Gefühl für die Ordnung, und die Mitarbeitenden haben den Kopf für ihre Aufgaben frei.

- Basis der formellen Ordnung einer Organisation bildet das Organigramm. Diese Hierarchien müssen eingehalten und respektiert werden. Es gibt Unruhe, wenn jemand sich in übergeordnete Ebenen einmischt, und wenn das nicht gestoppt wird. Jede und jeder soll die „Hausaufgaben“ der formellen Rolle machen.
- Diese Position muss aber auch eingenommen und ausgefüllt werden. Es gibt noch mehr Unruhe, wenn eine Führungskraft ihre Position nicht wirklich einnimmt (wenn sie der Position mental oder persönlich nicht gewachsen ist und beispielsweise nicht klar hinstehen kann).
- Jeder braucht seinen Platz. Es darf niemand ausgegrenzt und schlecht gemacht werden. Es ist eine Verletzung der Regeln, wenn die Leistung von Mitarbeitenden, welche die Firma verlassen, nicht gewürdigt wird. Aber auch Schwächen und Kritikpunkte müssen klar benannt werden.
- Organisationen reagieren empfindlich auf Verletzungen dieser Regeln. Wenn die Ordnung nicht stimmt, gibt es Unruhe, ohne dass man klar sagen könnte, woher diese kommt. Wenn die Ordnung hergestellt wird, kehrt wieder Ruhe ein.

## 4. Disziplin: Üben

Wir bewältigen unseren Alltag mit unzähligen Verhaltensmustern. Sie haben hunderte davon, von der Art, wie Sie die Zähne putzen, über die Art, wie Sie ins Auto steigen, bis zur Art und Weise, wie sie reagieren, wenn Ihnen jemand sagt, sie seien ein wunderbarer Mensch (ev. lächeln sie dann errötend oder Sie bedanken sich cool, oder Sie sagen, dass Sie sooo wunderbar auch wieder nicht seien, oder Sie beginnen ein Loblied auf Ihr Gegenüber ...). Diese Muster sind oft lange geübt und deshalb stark eingepägt, egal, ob das Muster nützlich oder hinderlich ist.

Solche Muster gibt es nicht nur beim einzelnen Menschen, sondern auch bei Teams, in Abteilungen, ja sogar in ganzen Organisationen. Hinderliche Muster zu verändern ist sehr anspruchsvoll und braucht drei Schritte:

1. Sie müssen die Muster erkennen, darüber nachdenken und reden können.
2. Sie müssen ein neues, hilfreicherer Muster finden, um diesen Situationen zu begegnen.
3. Sie müssen die neuen Muster einüben.

Während die ersten beiden Schritte oft durchgespielt werden, geht der dritte, wichtigste Schritt oft vergessen. Man hat das Gefühl, die Sache sei ja jetzt erkannt, die Verhaltensänderungen stehen auf dem Flip-Chart und das neue Verhalten gehe jetzt los ... - ... bis zum ersten 'Rückfall'. Dann kommt Frust auf, Resignation, und in Kürze sind alle wieder im alten Tanzschritt, den man ja sooo gut beherrscht.

So zeichnet dann eine 4. Kompetenz unsere neuen Softies aus: Sie verstehen die Wichtigkeit des Übens und sie sind beharrlich darin.

Othmar Loser-Kalbermatten

Hubert Bienz