



Lernende Organisationen

Dialog nach David Bohm

Othmar Loser-Kalbermatten

Psychologe lic.phil.

Obere Erlen 82

6020 Emmenbrücke

Telefon 041 281 11 00

Telefax 041 281 11 01

o.loser@bluewin.ch

www.lernende-organisationen.ch

Neue Zürcher Zeitung, 29.11.2005, Nr.279

Diversity verträgt sich schlecht mit Kontroll-Fanatikern

Wenn Chefs schnell denken, schnell entscheiden und schnell durchführen

Von Othmar Loser-Kalbermatten und Hubert Bienz*

Das Thema Diversität bezieht sich in der Regel auf die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft. Die Autoren des folgenden Beitrags lenken den Blick auf die Art der Führung. Ihrer Einschätzung nach gibt es in dieser Hinsicht oft zu wenig Vielfalt, sondern eher ein schnelles Vorwärtsdrängen nach allzu einheitlichen Mustern. (Red.)

Schnell denken, schnell planen, schnell entscheiden, schnell durchführen – sind unsere Führungskräfte alle solche Kontroll-Fanatiker? Alles im Griff haben, alles unter Kontrolle haben, nur ja nicht ohnmächtig dastehen. Und ihre Berater, funktionieren sie gleich wie sie? Schnell analysieren, schnell überlegen, schnelle Lösungen präsentieren: «Ja, wir haben alles unter Kontrolle, wir haben alles im Griff.» Nur ja nicht zugestehen, dass die Probleme viel zu komplex sind, dass man sie nicht im Griff hat und überhaupt nicht unter Kontrolle haben kann.

Nach dem Verhaltensmuster der «Macher»

Unsere Hypothese lautet: In den Führungsetagen unserer Firmen gibt es in Bezug auf gewisse Persönlichkeitsmerkmale wenig Diversität. Gewiss, das Team ist vielfältig zusammengesetzt; vielleicht gibt es auch die eine oder andere Frau mit Führungsverantwortung, aber die Art, wie die verschiedenen Menschen zusammen «funktionieren», ist immer wieder die gleiche. Die Art der Führung ist gleich. Die Vielfalt im Team kann unter diesen Bedingungen nicht genutzt werden.

Wir haben die Beobachtung gemacht, dass die Menschen in den obersten Führungsetagen sich in bestimmten Verhaltensmustern ähnlich sind. Sie sind «Macher», und sie verbinden den Wert ihrer Person mit ihrer Leistung. Das «Machen», das schnelle Entscheiden, unter Kontrolle haben, Handeln und Umsetzen kennen die Führungskräfte gut. Sie sind auch deshalb an ihre Position gelangt, weil sie immer schon bei den Lösungen waren, als ihre Kollegen noch beim

Nachdenken über die Probleme waren. Dass die Qualität der Lösung mangelhaft war, interessierte nicht, denn sie hatten ja schnell die nächste Lösung bereit.

Was die Führungsverantwortlichen weniger gut kennen, ist das prozesshafte Entwickeln von anspruchsvollen Lösungen bei schwierigen Problemstellungen. Sie haben wenig Erfahrung darin, wenn es darum geht, alle im Führungsteam einzubinden, alles über ein Thema zu erkunden, mitzudenken, miteinander etwas zu entwickeln und gemeinsam zu einer Lösung zu gelangen. Die Führungspersonen, die nach dem Muster «Machen und kontrollieren» vorgehen, kennen auch die positiven Seiten dieser Strategie. Sie haben ein ausgezeichnetes Gefühl für Ordnungen in hierarchischen Strukturen, sie bewegen sich sicher darin. Und sie haben eine traumwandlerische Sicherheit, wenn es darum geht, dass sie auch in ausweglos erscheinenden Situationen Schritte unternehmen und Lösungen finden können. Dadurch vermitteln sie Sicherheit beim Arbeiten in Teams.

Diversität im Handeln und Führen

Dies würde es ihnen eigentlich erlauben, von ihren Mustern loszulassen und sich auf Prozesse einzulassen. Durch diese innere Sicherheit wäre es möglich, mehr Diversität in ihren Persönlichkeitsmustern zu entwickeln. Sie würden entdecken, dass sich Wichtiges entfaltet gerade dadurch, dass sie Kontrolle preisgeben und nichts tun. Das ergibt mehr Diversität in ihrem Handeln und Führen und zusätzliche Möglichkeiten, wie Lösungen entwickelt werden können. Wir arbeiten als Berater seit drei Jahren mit dem Ansatz des strategischen Dialogs nach David Bohm mit Führungsteams in unterschiedlichen Organisationen. Die Ergebnisse sind vielversprechend. Wenn wir den Dialog in Führungsteams erstmals vorstellen, bekommen wir häufig die Rückmeldung: «Das ist doch harmlos, das wissen wir doch schon lange, das machen wir doch schon lange so.»

Wenn wir dann in die Arbeit einsteigen, wird bald einmal klar, wie anspruchsvoll es ist, eine dialogische Haltung zu entwickeln und in dieser anderen Qualität prozessorientiert Lösungen zu entwickeln. Die Mitarbeitenden müssen verschiedene Fähigkeiten einüben und lernen:

- Sie lernen zuhören und realisieren, dass man in Meetings häufig gar nicht den anderen zuhört, sondern eher dem Lärm im eigenen Kopf. Wir argumentieren oft innerlich, stimmen zu oder lehnen ab, bevor der andere mit seinem ersten Satz zu Ende ist.
- Die Leute lernen, das eigene Denken zu beobachten, und sie verstehen, dass das Denken permanent die Welt konstruiert. Und gleich darauf meinen wir, die Welt sei so, wie wir sie uns eben ausgedacht haben. Und dann meinen wir zu wissen, worum es geht, und steigen so in die nächste Diskussion ein – mit den bekannten Folgen: Es setzt sich derjenige durch, der am lautesten spricht. Und es gibt Entscheidungen, die oft schon im Lift wieder umgestossen werden.
- Suspendieren ist eine weitere anspruchsvolle Disziplin. Wenn wir verstanden haben, dass wir immer nur Konstrukte erzeugen, lernen wir, unsere Annahmen, mentalen Modelle, Glaubenssätze und Bewertungen über die Welt zu veröffentlichen, zu suspendieren: «Das sind meine Ideen, ich mache sie für euch (und für mich selber) sichtbar, halte diese in der Schwebelage und höre weiter zu.»
- Verlangsamen. Diese innovative und kreative Kommunikation hat ein anderes Tempo. Wir arbeiten im Dialogkreis häufig mit einem Sprechstab, um den Prozess zu verlangsamen.

An einem Beispiel lässt sich dies veranschaulichen: Eine Firma mit 300 Mitarbeitenden plant eine Erweiterung der Produktionsanlagen. Das Projekt wird während eines Jahres im Führungsteam bearbeitet, dann wird es vom Verwaltungsrat zurückgewiesen. Es herrscht Konsternation. Als wir das Projekt in einer Dialogrunde mit dem Führungsteam etwas genauer anschauen, wird sichtbar, dass die Führungsleute am Anfang nicht genug breit darüber nachgedacht und erkundet haben, dass wichtige Fragen und Einwände nicht auf den Tisch kamen, dass sie am Anfang nicht genug Zeit zur Verfügung gestellt haben, um das Projekt auszufalten und prozesshaft zu entwickeln. Das hat wichtige Zeit gekostet.

Die Zeit, die am Anfang zur Verfügung gestellt wird, um vertieft über ein Projekt nachzudenken, wird in der späteren Entwicklung eingespart, weil vieles klar ist und alle Beteiligten ein ähnliches Bild des Projektes im Kopf entwickelt haben und deshalb viele nachträgliche Korrekturen vermieden werden können.

Probleme zum Thema machen

Ein Beispiel dazu: Eine grosse Firma mit 800 Mitarbeitenden hat seit Jahren eine anspruchsvolle Dynamik im 12-köpfigen Führungsteam. Die Qualität der Führung ist mangelhaft und die Beziehungsdynamik anstrengend. Die Führungskräfte wagen es, ihre Beziehungsprobleme auf den Tisch zu legen, nachdem sie seit einem Jahr Erfahrungen gesammelt haben mit dem strategischen Dialog. Sie erzählen sich erstmals, wie schwierig es für sie ist, wenn der Leiter Verkauf jeweils so laut wird und explodiert, und wie sie jeweils lange Zeit eingeschüchtert sind und nicht wagen, ihm kritische Fragen zu stellen.

Sie legen auch dar, wie mühsam es für sie ist, wenn der Leiter Technik wieder einmal zu einem Monolog ansetzt, wenn er nicht mehr weiter weiss, bis nach 15 Minuten niemand mehr weiss, worum es eigentlich gegangen ist, und sich alle müde fühlen. Und es kommt zur Sprache, wie der Leiter Produktion «einen Kopf macht», wenn ihm etwas nicht passt, die Leute aber nicht wissen, woran sie sind, weil er es nicht klar darlegt. Des Weiteren wird zum Thema, wie es beim Geschäftsleiter manchmal «plötzlich ganz eng werden kann» und er ohne Vorwarnung «durchstartet» und sehr schnell Angelegenheiten durchzieht und entscheidet, auch wenn die Entscheide noch nicht reif sind – und wie mühsam das Aufräumen nach so einem Akt jeweils ist.

Ein solcher Austausch hat eine starke Wirkung auf das ganze Team. Die Beteiligten sind unglaublich erleichtert, und sie nehmen die folgende anspruchsvolle Strategieplanung mit Freude und Leichtigkeit in Angriff. Sie arbeiten so leicht, flüssig und erfolgreich, wie sie das noch nie miteinander erlebt haben. Vielleicht gelangt man so zu neuer Vielfalt in den Chefetagen.

*

Hubert Bienz ist Arbeitspsychologe HAP, Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe lic. phil. Uni Zürich. Beide sind als Berater in der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung tätig.