

Mark Thiel | Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte- Entwicklung

Die summative Kraft
der Führung leben

SCHÄFFER
POESCHEL

Mark Thiel/Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte- Entwicklung

Die summative Kraft der Führung leben

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5226-7 Bestell-Nr. 10657-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5227-4 Bestell-Nr. 10657-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5228-1 Bestell-Nr. 10657-0150

Mark Thiel/Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte-Entwicklung

1. Auflage, September 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour – Büro für Verlage, Freiburg

Grafiken: Christoph Weis / Team Claudia Wild, Konstanz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Warum dieses Buch?	11
1 Einführung	15
1.1 Worauf unsere Arbeit aufbaut: Grundannahmen zum gesellschaftlichen und unternehmerischen Miteinander	15
1.2 Die Rolle von Führung in der Transformation zur Postwachstumsökonomie	16
2 Grundlagen der Systemischen und Soziokybernetischen Führungskräfte-Entwicklung	19
2.1 Der Sieben-Stufen-Prozess der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung	19
2.2 Die Entwicklung der Führungskultur	20
2.3 Die Soziokybernetik systemischer Führungskräfte-Entwicklung	22
2.4 Sinnzentrierte, wertorientierte Führung auf Augenhöhe durch eine Kultur des Vertrauens	24
2.5 Die Basis des Sieben-Stufen-Prozesses zur Führungskräfte-Entwicklung	27
2.5.1 Zeitlicher Ablauf	28
2.5.2 Sich einlassen auf das Sieben-Stufen-Programm	28
3 Auftakt: Systemische Führungskräfte-Entwicklung – der Auftrag	33
4 Stufe I: Geschäftsführung trifft Coaches	37
4.1 Fallbeispiel 1: Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens	38
4.2 Fallbeispiel 2: Zukunftsorientierte Firma mit Führungsduo	42
4.2.1 Die Bedeutung der inneren Haltung	48
4.2.2 Ergebnisse der Eröffnungsrunde	49
4.3 Regeln als Rahmen der Zusammenarbeit	50
4.4 Fallbeispiel 2: Zukunftsorientierte Firma mit Führungsduo	56
4.5 Der iterative Prozess der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung	57
5 Stufe II: Bereichsleitung trifft Coaches	59
5.1 Fallbeispiel 1: Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens	59
5.2 Fallbeispiel 3: Lehrerkollegium einer Waldorfschule	65
5.3 Fallbeispiel 1: Der Einsatz der Teamuhr	66

5.4	Die Systemaufstellungen	73
5.4.1	Die Aufstellung komplexer psychosozialer Beziehungen und Systeme	74
5.4.2	Die Aufstellung der vier Ecken	75
5.4.3	Die Aufstellung in Fallbeispiel 1	76
6	Stufe III: Abteilungsleitung oder Teamleitung trifft Coaches	79
6.1	Teamaufstellung Mann/Frau	82
6.2	Teamaufstellung Geschwisterkonstellationen	82
6.2.1	Das erstgeborene Kind	83
6.2.2	Einzelkinder	84
6.2.3	Die zuletzt geborenen Kinder	85
6.2.4	Sandwichkinder	85
6.3	Fallbeispiel 4: Teamleitung einer Psychiatrie	89
6.4	Wertschätzung als Basis der Zusammenarbeit	90
6.5	Das Dilemma in Stufe III	92
6.6	Fallbeispiel 4: Die systemische Abfrage	94
7	Stufe IV: Geschäftsleitung trifft Bereichsleitung und Coaches	97
7.1	Fallbeispiel 5: Führungsteam einer großen Klinik	98
7.2	Ausdruck und Austausch von persönlichem Erleben	105
7.3	Aufstellung »Das innere Boot des Lebens«	106
7.4	Woher nehmen wir die Energie für Veränderungen?	108
8	Stufe V: Bereichsleitung trifft Abteilungsleitung und Coaches	111
8.1	Fallbeispiel 6: Führungskräfte eines Energieversorgers	112
8.2	Achtsamkeit und Kohärenz im Führungsverhalten	116
8.3	Fallbeispiel 7: Führungsteam eines sozialen Unternehmens	118
9	Stufe VI: Geschäftsführung trifft Bereichsleitung, Abteilungsleitung und Coaches	123
9.1	Fallbeispiel 8: eine Outdoorübung	127
9.2	Erarbeitung der Leitbilder	130
10	Stufe VII: Alle treffen alle und noch mehr	133
10.1	Fallbeispiel 5: Führungsteam einer großen Klinik	134
10.2	Wie gelingt der Transfer in den Alltag?	140

10.3	Führungsstile – eine Aufstellung	142
10.4	Die Sinn-Vision als Instrument für Führung	143
10.5	Fallbeispiel 8: Die Erarbeitung der Werte	146
10.6	Abschluss des Sieben-Stufen-Prozesses	147
11	Aus der Praxis: Beispiele für Teamentwicklungen	151
11.1	Beispiel 1: Veränderung der Leitungssituation	152
11.2	Beispiel 2: Aufarbeitung und Befriedung alter Verletzungen	153
11.3	Beispiel 3: Eskalation und die Folgen	156
11.4	Fazit	158
12	Die finale Stufe: Erarbeitung der Unternehmens-Sinn-Vision und der Führungsgrundsätze	161
12.1	Führen ist ein dienender Akt!	161
12.2	Die Soziokybernetische Führungskräfte-Entwicklung in der Praxis	163
12.3	Der Prozess der Entwicklung von Führungsgrundsätzen	164
13	Evaluierung im Anschluss	169
13.1	Die Evaluierung	170
13.2	Die Feedbacks	172
13.3	Führungskräfte-Feedback – ein Beitrag zur Vertrauenskultur	172
14	Ein Schlusswort: Danke	175
15	Ausblick – Wie geht es weiter?	179
Anhang		183
1. Feinplanung Systemische Führungskräfte-Entwicklung, Stufe VII (Beispiel)		185
1. Tag: 09.00 bis ca. 20.00 Uhr		185
2. Tag: 09.00 bis ca. 17.00 Uhr		188
2. Evaluierung einer Führungskräfte-Entwicklung (Beispiel)		191
Zwei Tage, jeweils 09.00–17.00 Uhr		191
Analyse der Kommunikations- und Beziehungskultur		192
Entwicklung des Führungsteams		195

3. Reflexionen – Der Sieben-Stufen-Prozess aus Sicht einer Führungskraft	199
19 Literatur	205
Stichwortverzeichnis	207
Die Autoren	211

Warum dieses Buch?

Wir, das Beraterteam von führungs-kräfte.net, arbeiten als »zweigeschlechtliches« Berater-Tandem seit vielen Jahren in der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung zusammen. In diesem Buch möchten wir unsere Erfahrungen, Ideen und unser Wissen über kulturelle Veränderungsprozesse allen Führungskräften und deren Beratern zur Verfügung stellen, um mit vielen Gleichgesinnten eine demokratische, solidarische, ökologische, soziale und somit nachhaltige Wirtschaftsordnung mit flachen Hierarchien aufzubauen und den dafür nötigen freien, kooperativen und co-kreativen Raum zu öffnen.

Um diesen Prozess positiver gesellschaftlicher Veränderung langfristig zu unterstützen, haben wir 2019 das Institut für Führungskultur Kybernesis e.V. in Bochum gegründet, das in Kapitel 15 genauer vorgestellt wird. Das Ziel ist es, mit mehr Zivilcourage und einer Gemeinwohlökonomie die Kluft zwischen Arm und Reich und das Erstarken von populistischen und rechtsradikal gesinnten Kreisen zu überwinden.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um visions- und mutvoll aufzuzeigen, wie Organisationen ihren Umgang mit Macht und Führung positiv verändern können, sodass die gesamte Mitarbeiterschaft sowohl an der Leistung zur Bewältigung der organisatorischen Herausforderungen als auch fair an den Ergebnissen beteiligt ist. Dabei wagen wir die Sicht von außen, um eingefahrene Verhaltensmuster zu lösen, wodurch sich Konflikte, Missverständnisse und Hass auflösen und die Organisationen sich positiv weiterentwickeln können.

Eines der wichtigsten Ziele unserer Arbeit ist die gerechte Verteilung von Zeit, Ressourcen, Vermögen und Macht durch und auf diejenigen, die von den Entscheidungen betroffen sind, also durch die Teilhabe- und Einflussmöglichkeiten von Inhabern, Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden in regionalen Netzwerken von Betrieben. Möglichkeiten, um selbstständiges Denken, Fühlen und Handeln auf- und Hierarchien abzubauen, bieten neben Arbeitszeitflexibilisierung besonders rotierende Rollen- und Aufgabenverteilungen.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Wir glauben nicht, dass es ohne Hierarchien mit Verantwortung für Human-, Sach- und Finanzkapital und die dazu erforderlichen Entscheidungen geht, allerdings plädieren wir für eine Einbeziehung aller Beteiligten und für verteilte Macht auf alle: Führungskräfte, Teamleiter und Teams, sprich alle Mitarbeitenden in einer Organisation.

Anstelle der rein profitorientierten Wettbewerbs- und Wachstumsökonomie sollte aus heutiger Sicht das Ziel eine regenerative Gemeinwohlökonomie sein, die die Menschen,

die Tiere und die Natur schützt, indem alle miteinander kooperieren. Herausragende Impulse und wegweisende positive Visionen, wie eine bessere Wirtschaft aussehen kann, vermitteln heute schon Institutionen und Vereine wie etwa das »Konzeptwerk Neue Ökonomie«¹. Gängige Instrumente, Strukturformen und soziale Transformationsstrategien zur Umsetzung dieser Ziele sind zum Beispiel integrale Organisationsformen, wie sie von Frédéric Laloux in seinem Buch »Reinventing Organizations« (2015) beschrieben werden, und holokratische Unternehmensmodelle sowie die inzwischen weitverbreitete Theorie U von Otto Scharmer (2014).

In dieser Sichtweise von Unternehmens- und Organisationsentwicklung hat Führung die Aufgabe, eine Kultur der Wertschätzung und Achtsamkeit für die Vielfalt, den Sinn- und Selbstbestimmungswunsch der Menschen zu entwickeln, die durch Einfühlungsvermögen, Selbst- und Fremdrelexion sowie wiedergewonnene Herzensintelligenz von Führungskräften erreicht wird. Das Ergebnis sind enge, sich gegenseitig stärkende Beziehungen aller untereinander.

All das kann nach unserer Überzeugung nur erreicht werden durch die Neuorganisation der Wirtschaft: durch die Förderung der Bildungs-, Gesundheits-, Pflege- und Sorgearbeit.

Weiter gedacht ergeben sich daraus viele wertvolle Aspekte des Miteinander-Lebens: kooperative, transgenerationale Wohnformen, autofreie Städte, Open-Source Soft- und Hardware, an den menschlichen Bedürfnissen ausgerichtete Mechanisierung und Digitalisierung, eine Kreislaufwirtschaft und ein gutes, angstfreies und zufriedenes Leben für alle. Dies schließt die Teilhabe an der sozialen Infrastruktur, genossenschaftlichem, kommunal autark genutztem Wohnraum, erneuerbarer Energie und CO₂-freier Mobilität sowie eine regionale, ökologische und regenerative Landwirtschaft bzw. Ernährung, die vorwiegend vegetarisch oder vegan ist, mit ein.

Entscheidend ist auch das Ziel der Veränderung der vorhandenen Finanzarchitektur hin zu einer Umverteilung von Vermögen durch die progressive Besteuerung der Einkommen und der getätigten Umweltschäden. Letztlich ist das Ziel eine Dematerialisierung und die Förderung von immateriellen Lebensstilen.

Was bedeutet Führung für uns?

Der Hauptfokus unserer Arbeit liegt darauf, Menschen zu ermutigen hinzuschauen. Hinzuschauen, woher ihre inneren Antreiber und Grundsätze kommen. Welche Geschichten dahinterstecken, welche Erlebnisse prägend waren für die spätere Entwicklung und ob

1 Online unter <https://konzeptwerk-neue-oekonomie.org/> [Abrufdatum: 10.03.2021]

es ein Bewusstsein dafür gibt: Bin ich bereit, die Stellen, an denen es Täler des Schmerzes in meiner Biografie gab, nochmal anzuschauen, damit ich neue Wege gehen kann? Daraus ergibt sich für Führung die Frage: Habe ich als Führungskraft reflektiert, wohin ich gehen möchte?

In traditionellen Unternehmenskulturen, die ihre Mitarbeiter als bloße Ressource sehen, kommt dieses Hinschauen nicht vor bzw. ist gar nicht gewollt. Wie kann also in Führungsetagen und Belegschaften eine grundlegende Veränderung der bisherigen Haltungen, Überzeugungen und inneren Vorstellungen – des so genannten Mindsets – gelingen?

Wir haben für unsere Arbeit einige Grundsätze zum Thema Führung erarbeitet:

- **Eine Führungskraft sollte eine Vision haben** – Das merkt der Mitarbeiter vor allem daran, dass die Führungskraft eine Antriebskraft hat, die wirklich gelebt wird und sozusagen wie eine innere Flamme in diesem Menschen brennt. Es gibt einen Kompass dafür, wohin es gehen soll. Eine rein materiell ausgerichtete Vision kann Mitarbeitende nur so lange begeistern, wie es für die gemeinsamen Ziele aller sinnvoll erscheint. Diese Ziele sind oft nicht kommuniziert, wirken aber eine Zeit lang dennoch.
- **Integrität und Fairness** – sind wichtige Voraussetzungen, um Menschen zu einem gemeinsamen Ziel hin zu motivieren. Hierbei ist die Fähigkeit zur eigenen Reflexion unverzichtbar.
- **Lob ist Pflicht** – Und selbst das ist noch zu wenig! Als Negativbeispiel dafür stehen die Worte eines Vorstandes: »Nichts gesagt ist Lob genug« – eine aus der eigenen Biografie entstandene Haltung, in der der Schmerz über das Fehlen von persönlicher Anerkennung nicht reflektiert wurde, wodurch sich eine Haltung entwickelt hat, das eigene Defizit zum Maßstab des Verhaltens zu machen. Hier gibt es dann ausschließlich Anerkennung über Leistung – und selbst das nur in sehr geringem Maße. Die Entwicklung einer inneren Haltung auf der Grundlage der Liebe zu den Menschen – zugewandt, verständnisvoll und fördernd – kann aus einem Pflichtlob eine herzliche Anteilnahme wachsen lassen und damit eine Atmosphäre schaffen, in der Menschen gedeihen, sich wohlfühlen und über sich hinauswachsen können.
- **Offenheit** – Es gibt sicher Informationen, die einen Mitarbeitenden verunsichern und die er vielleicht nicht richtig einordnen kann. Da mag es manchmal sinnvoll sein, diese nicht zu kommunizieren. Mit Offenheit ist hier jedoch eine faire Haltung gemeint, die das Gefühl, dass eine Begegnung auf Augenhöhe stattfinden kann, vermittelt. Eine offene Kommunikation, die auf gemeinsamer Zielsetzung, Reflexion und gegenseitigem Feedback beruht, ist Grundlage für ein gutes Klima.
- **Durchsetzungsvermögen und Kritik** – Manchmal begegnen uns Führungskräfte, die glauben, dass sie als moderne, zugewandte Vorgesetzte keine Kritik mehr üben dürfen und sich nicht durchsetzen dürfen. Das ist eine völlig falsch verstandene Zielsetzung. Unter dem immer geltenden Grundsatz der gegenseitigen Wertschätzung darf

und muss eine Führungskraft sowohl Kritik üben als auch sich durchsetzen können.
»Partielle Kritik bei genereller Wertschätzung« lautet die Devise.

- **Sinn für Humor** – Humor ist eine der wichtigsten Eigenschaften für eine gute Beziehungsentwicklung, auch in der Führung. Vor allem die Fähigkeit, sich nicht so wichtig zu nehmen und auch über sich selbst lachen zu können, sind Hinweise auf eine gelungene Reflexion eigener Fehler und damit eine gesunde Haltung gegenüber Fehlern, die Menschen machen dürfen.

Bisher folgen klassische Bewertungssysteme auch von Führungskräften allerdings überwiegend ertrags- und gewinngesteuerten Kennzahlen und Bewertungsverfahren. Um einen Gesinnungswandel und damit einen Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen zu ermöglichen, bedarf es eines Wandels der bisher in Unternehmen und Organisationen entstandenen Denk-, Organisations- und Beziehungskulturen. Auch und insbesondere an ihrem Arbeitsplatz brauchen Menschen die Gelegenheit, neue Erfahrungen zu machen, die positiver und bereichernder sind als die fest verankerten, althergebrachten Handlungsmuster.

Solange eine Führungskraft jedoch gerade einmal 30 Prozent ihrer Arbeitszeit als echte »Führungszeit«, also für Gespräche, Rückmeldungen und Orientierung verwenden darf und den Rest der Zeit mit operativer Sacharbeit verbringt, solange auch Führungsleistungen, wie zum Beispiel die Verringerung des Krankenstandes und der Fluktuation, nicht zum eigenen Beurteilungssystem gehören, braucht man sich nicht zu wundern, wenn genau dieser Kulturwandel sehr schnell in den Hintergrund gedrängt wird und letztlich nicht stattfindet.

Wir sind überzeugt, dass Kooperation, Offenheit und das Teilen von Ressourcen im Zentrum zukünftiger Wertschöpfung stehen werden. Mit der Vision und dem Wissen, dass Menschen in guter Kooperation alles erreichen können, haben wir daher das Sieben-Stufen-Programm der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung konzipiert, um das es in den folgenden Kapiteln gehen soll.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern² eine gewinnbringende Lektüre und einen guten Weg hin zur eigenen Sinn-Vision in der Führung.

Bochum im April 2021

Heike Linnepe & Mark Thiel

2 Hinweis zum gendergerechten und wertschätzenden Sprachgebrauch: Innerhalb des Textes haben wir bei der Nennung von Personen einen steten, willkürlichen Wechsel der weiblichen und männlichen Form sowie kollektiver Bezeichnungen gewählt, es sind dabei jeweils alle Geschlechtszugehörigkeiten gemeint.

Im Rahmen der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung werden die organisatorischen und persönlichen Voraussetzungen zur dauerhaften Anwendung vertrauensvoller Führungsgespräche im Unternehmen gemeinsam erarbeitet.

Die Systemische Führungskräfte-Entwicklung sichert darüber hinaus den Transfer durch eine Umsetzungsbegleitung von drei eingespielten systemischen Beratern. Ziel ist der Aufbau einer innerbetrieblichen Vertrauenskultur als System, um das Führungskräfte-Feedbacksystem über den siebenstufigen Prozess als Teil einer Vertrauenskultur im Unternehmen zu platzieren.

2.3 Die Soziokybernetik systemischer Führungskräfte-Entwicklung

Soziokybernetik befasst sich grob gesagt mit Komplexitätsproblemen, die in dynamischen sozialen Systemen mit vielfältigen Wechselbeziehungen bestehen. Unser Beratungssetting ist in diesem Sinne ein sehr komplexes soziales System: Es gibt das beratende System und das zu beratende System, beide bestehen wiederum aus verschiedenen Mitgliedern, teilweise auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Das beratende System (der erste Coach) analysiert (beobachtet) das zu beratende System, indem es die Redebeiträge und Verhaltensweisen beobachtet und zusammenfasst und somit gruppendynamische Prozesse erkennen und steuern kann (Kybernetik bzw. Beobachtung ersten Grades). Es sieht gleichzeitig auch, wie das Leitungssystem des zu beratenden Systems die anderen Mitglieder steuert. Daneben beobachtet der »zweite« Coach den »ersten« Coach, wie er beobachtet und steuert (Kybernetik bzw. Beobachtung zweiten Grades). Also beobachtet der zweite Coach die Beobachtung des Systems durch den ersten Coach. Beide Coaches zusammen beobachten aber auch das zu beratende System. Die Beobachtung der Beobachtung wird als Beobachtung zweiter Ordnung bezeichnet.

In besonders konfliktären Situationen oder auch bei mehr als 10 bis 15 Führungskräften im Raum oder in den Stufen V bis VII macht es darüber hinaus Sinn, ein »drittes Auge«, also einen dritten Coach einzusetzen. Dieser beobachtet dann die Beobachtung der Beobachtung (Kybernetik bzw. Beobachtung dritter Ordnung). Dies bedeutet, dass die Musterübertragung des ersten Coaches sowie die Musterübertragung der beiden ersten Coaches und des Systems durch den dritten Coach beobachtet wird. Die Intention in dieser Konstellation ist es, durch die Komplexität des beratenden Systems die blinden Flecken und Schattenseiten des Prozesses aufzuheben.

Wir sprechen von der kritischen Reflexion der Führungskultur des Systems durch externe systemische Berater. Die erste Beraterin beobachtet das System und wirft ihren subjektiven Blick aufs System. Dabei beobachtet der zweite Berater den Prozess der Auseinandersetzung zwischen den Mustern des Systems und den Mustern der ersten Beraterin. Nun beobachtet die dritte Beraterin die subjektive Beobachtung des zweiten Beraters auf die erste Beraterin. Dabei können verdeckte und oft relevante kulturelle Themen wie Ängste, Störungen, informelle Machtstrukturen und andere »Unstimmigkeiten« aufgespürt und mutig angepackt werden. Das System sieht nicht, was es nicht sieht. Es braucht den reflexiven Blick von außen, um Veränderungswiderstände und geschlossene Machtsysteme zu erkennen und aufzulösen, damit die erforderliche Transformation und die dazu nötige Energie freigesetzt werden können. Die Komplexität des beratenden Systems muss in jedem Fall größer sein als die des zu beratenden Systems.

Co-Kreation

In der System-Umwelt-Beziehung spiegelt sich die Beziehung des Beraterduos oder -trios im Beratungsprozess der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung mit den Führungskräften und reziprok die Beziehung der Führungskräfte mit dem Beraterduo bzw. -trio. In dem wir uns aneinander reiben und weiterentwickeln, entsteht Co-Kreation, dies bedeutet in diesem Fall, dass sich beide Systeme positiv an- und miteinander entwickeln.

Wir beobachten ein soziales System Unternehmen immer in Verbindung mit seiner spezifischen und somit relevanten Umwelt, ob Krankenhaus oder Sparkasse. Entsprechend werden die Beziehungen und Prozesse immer auf unterschiedliche Art und Weise dokumentiert und gesteuert.

Komplexität von Führung

Je größer eine Organisation wird, umso wichtiger ist die hierarchische Struktur. Und auch die Kommunikations- und Beziehungskomplexität, die in einem Team entsteht, wird mit steigender Mitgliederzahl größer und ist irgendwann nur noch begrenzt steuerbar. Das heißt beispielweise, in einem Team mit 10 zu führenden Mitarbeitenden, in dem jeder mit jedem eine Beziehung aufbaut, gibt es 10 mal 9 Beziehungen, die Führungspanne liegt also bei mindestens 90 zu gestaltenden Beziehungen innerhalb nur dieses Teams (ohne Kleingruppenbildung). Nehme ich die Teamleiterin mit in die Komplexitätsdynamik, dann sind es sogar 110 Beziehungen.

Unserer Erfahrung nach sind Teams mit 7 bis 15 Personen noch relativ gut führbar. Aber angesichts der Tatsache, dass Führungsarbeit darin besteht, andere besser werden zu

lassen, Menschen zu motivieren und tragfähige Beziehungen durch eine vertrauensvolle Kommunikationskultur aufzubauen, ist der Tagesablauf einer Führungskraft mit Gesprächen und motivierenden Coachingprozessen mit 7 bis 15 Mitarbeitenden gut gefüllt.

Deshalb lautet unser Motto: »Wer führt, der führt nicht durch, und wer durchführt, der führt nicht.« Die meisten Führungskräfte, die wir kennen, haben nie gelernt zu führen, sondern verbringen ihren Tag mit operativen Arbeiten und dem Entscheiden über Dinge, die sie besser dem Team überlassen sollten. Eine weitere Erkenntnis, die wir in diesem Zusammenhang gewonnen haben, ist die Tatsache, das Führende ihrerseits immer Führende führen. Wenn also Führende nicht die »Führungskraft« des Individuums aktivieren, sondern durch ihre Positionsmacht als »Vorgesetzte« und durch das Schüren von Ängsten die Zusammenarbeit gestalten, ist das keine Führungsarbeit, sie verwalten vielmehr das »Nichts« oder den Stillstand.

2.4 Sinnzentrierte, werteorientierte Führung auf Augenhöhe durch eine Kultur des Vertrauens

Als Coaches beschäftigen wir uns die meiste Zeit unseres (Arbeits-)Lebens mit dem Thema Zukunftsgestaltung durch eine positive und vorbildhafte Menschenführung. Ein wichtiger Grundsatz dabei ist, dass Führung bei der eigenen Persönlichkeit beginnt. Fragen, die sich bezüglich Selbstbild, eigenem Welt- und Menschenbild stellen, können lauten:

- Wer bin ich? (Selbstbild)
- Was sind meine Werte? (Werteorientierung)
- Wofür setze ich mich mit meiner Lebensenergie ein? (Vision)
- Wenn ich mich für ein Wertekorsett entschieden habe, lebe ich auch danach? (Authentizität)
- Wie ist mein Blick auf die Welt? (Weltbild)
- Wie ist mein Blick auf die Menschen? (Menschenbild)
- Wie ist mein Blick auf die nichtmenschlichen Lebewesen und die Natur? (Verantwortung für die Umwelt und die Zukunft)

Unserer Erkenntnis nach geht es bei der Frage nach guter Führung erst einmal darum, sich selbst akzeptieren zu lernen, mit sich selbst klarzukommen, sich selbst zu mögen und sich wertzuschätzen. Darin liegt ein riesiges Potenzial an Entwicklungsmöglichkeiten. Bevor ich meinen Willen nach ehrgeizigen Zielen mit erlernten Managementtechniken und Führungsstilen auf andere delegiere, besteht der erste Schritt darin, mir meiner höheren nichtmateriellen Ziele, meiner »Sinn-Vision« bewusst zu werden. Deshalb ist es in einer Postwachstumsökonomie wichtig, mutig und mit Zivilcourage nach einem höheren Sinn, erfüllenden Beziehungen, Nächstenliebe, Liebe zu den Tieren und Regene-

ration unserer Natur zu streben. Das alles können Leitbilder für eine zukunftsorientierte sozioökologische Wende, die Metamorphose und Transformation der Gesellschaft sein. Einem solchen Unternehmenszweck mit den entsprechenden Leitbildern, emotionalen Menschen- und Weltbildern können auch andere Menschen mit Begeisterung folgen. Dann kann ich als Führungskraft Gefühle zeigen und in die Rolle des Coaches gehen, der Missverständnisse, Konflikte und Hass auflöst, seine Mitarbeitenden auf Augenhöhe unterstützt, indem er ihr Potenzial erkennt und fördert, und über gute Argumente überzeugt – nicht durch Druck und Angst, wie leider so oft.

Des Weiteren erleben wir Unternehmerinnen und Unternehmer oft als Menschen, die einen inneren Auftrag verspüren, die Gesellschaft mitzugestalten und sie ein Stück weit besser zu machen. Dies ist die Hauptenergie ihres Antriebs. Ihre Fragen lauten dementsprechend:

- Welches kulturelle Erbe habe ich von meinen Vorfahren erhalten?
- Habe ich von meinen Eltern, Großeltern und Urgroßeltern einen verdeckten oder offenen Auftrag erhalten, etwas in meinem Leben anders/besser zu machen?
- Wofür stehe ich als Unternehmer und welche Kraft ist die, die mich in Führung gehen lässt?
- Wenn ich mir dieser Themen selbstreflexiv bewusst geworden bin, welche Dienstleistung/welches Produkt hilft mir, meinen unternehmerischen Auftrag in die Welt zu bringen?
- Und welches Team benötige ich, um die unterschiedlichen Kräfte bei mir zu versammeln, um meine unternehmerische Vision mit Leben zu füllen?

Der dritte Schritt besteht dann darin, eine Struktur mit Rollen- und Aufgabenschwerpunkten bzw. Aufgabenträgern zu initiieren, um die Umsetzung der unternehmerischen Vision auf mehrere Schultern zu verteilen.

Unternehmensführung und damit auch Mitarbeiterführung beginnt also mit dem Bild, mit der Vision, die ich von der Zukunft habe, davon leiten sich Ziele und Strategien ab und schließlich auch die Auswahl und Führung der Mitarbeitenden, mit denen ich diese Ziele erreichen möchte. Am wichtigsten allerdings ist und bleibt die Kultur, die ich als Unternehmerin und als Führungskraft vorlebe, denn diese entscheidet darüber, ob sich die Menschen wohlfühlen und ob sie gerne Verantwortung übernehmen und zu einer hohen Leistung bereit sind. Die Kultur eines Unternehmens wird durch die geliebten Werte aller Mitarbeitenden gebildet.

Der soziokybernetische Ansatz in der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung

Unser soziokybernetischer Ansatz in der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung hat genau genommen die Kulturentwicklung einer gesamten »geschlossenen Organisation«

zum Ziel, indem wir intra- und interhierarchisch alle mit allen iterativ auf den Metaebenen der Kommunikation und Beziehung miteinander ins Reden und in die Reflexion bringen.

Der hoch komplexe psychosoziale Beobachtungsprozess ersten, zweiten und dritten Grades erhellt die blinden Flecken und die Schattenseiten der Führungskultur – die negativen Verhaltensmuster werden erkannt, gestoppt und in wertschätzende Kommunikations- und Beziehungsgestaltungen umgewandelt – die Selbst-, Team- und Systemführung wird gestärkt.

Auf diese Weise entsteht eine interne und externe Resilienz des sozialen Systems. Die positive Kommunikations- und Beziehungskultur bewirkt intern eine aufbauende Menschenführung, die Mitarbeitende proaktiv abholt, und baut als intelligente Schwarmformation eine externe Resilienz auf, mit deren Hilfe eine Organisation die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistern kann.

Diese (Führungs-)Kulturentwicklungsprozesse für Organisationen mit mehreren Hundert oder gar Tausend Mitarbeitenden dauern realistischerweise zwei bis vier Jahre. Die letzte Stufe am Ende des Prozesses beinhaltet die Entwicklung von Führungsleitbild und Führungsgrundsätzen mit dem gesamten Leitungsteam.

Um auch wirklich Führungsstärke durch Führungskultur entstehen zu lassen, ist es für die Akteure hilfreich, einen übergeordneten Auftrag ihrer Ahnen zu erkennen und den unternehmerischen Geist zu besitzen, sich für einen positiven gesellschaftlichen Wandel einzusetzen – dieses Gefühl, diese Stimmung spüren die Menschen in der Begegnung. Dabei entsteht eine Energie, die manchem Angst macht, doch Menschen gehen immer wieder mutig voran, um diese Veränderung wahrhaftig mit uns zu gestalten!

Um es noch einmal zu betonen: Der Prozess kann aber erst dann beginnen, wenn die obere Führung sich zum Maßstab der Reflexion und Veränderung macht. Darum geht es, dafür brennen wir, es ist ein komplexes und effektives Beratungsprodukt für (Führungs-) Kulturentwicklung. Wir wünschen uns, diese Prozesse in sinnstiftenden Organisationen so oft wie möglich in unserem Leben umzusetzen. Das ist unsere Leidenschaft. Durch unsere jahrzehntelange Erfahrung der kollaborativen Leitung solcher Prozesse sind wir in der Lage, hochkomplexe, hochskalative Dynamiken zwischen Machtpromotoren in einem Raum im Stuhlkreis zu bändigen. Diese Begeisterung und die Kompetenz der Konfliktlösung und des Resilienzaufbaus übertragen sich auf das zu beratende System – die Führungskräfte.

2.5 Die Basis des Sieben-Stufen-Prozesses zur Führungskräfte-Entwicklung

Die Basis aller sieben Stufen der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung ist wie oben ausgeführt die Analyse der Kommunikations- und Beziehungskultur, das Aufspüren und Lösen von sichtbaren und unsichtbaren Konflikten. Dies erfolgt auf vier aufeinander aufbauende Ebenen.

Die Arbeit auf einer **ersten Ebene** findet zunächst innerhalb der drei vorhandenen Hierarchieebenen in den Stufen I bis III und danach zwischen den Hierarchieebenen in den Stufen IV und V statt. Am Ende des Prozesses steht die Zusammenführung aller drei Hierarchieebenen in den Stufen VI und VII.

Die **zweite Ebene** ist die Steuerung des gruppensystemischen Prozesses über die sogenannte Teamuhr (siehe dazu Kap. 5.1) und über die Aufstellungen der sozialen Systemkombinationen im formellen und informellen Bereich (siehe Kap. 5.4), um das System in seiner Dreidimensionalität von außen betrachten zu können.

Die **dritte Ebene** der Organisationsanalyse besteht darin, durch die Beobachtung der Beobachtung die Kybernetik erster, zweiter und dritter Ordnung anzuwenden, indem der erste Coach in den Musteraustausch mit dem sozialen System geht, der zweite Coach diesen Austausch beobachtet und der dritte Coach diese beiden Interaktionsprozesse von außen beobachtet.

Auf der **vierten Ebene** wird den Führungskräften ihr Entwicklungspotenzial aufgezeigt: die Möglichkeit, das System mitzugestalten, indem sie die systemimmanenten Prozesse beeinflussen, sowie die Fähigkeit der Selbststeuerung als Führungskraft zu erkennen und zunehmend zu aktivieren.

Das Ziel besteht darin, die Führungskräfte in einem immer wiederkehrenden, also iterativen Prozess der Kommunikations- und Beziehungsanalyse sowie der offenen Auseinandersetzung und Konfliktklärung einzuüben, bis sich intra- und interhierarchisch eine offene Metakommunikation über die gelebten Beziehungen einspielt. Die einzelnen Führungskräfte und Hierarchieebenen verstehen sich so zunehmend als ein lernendes System und als Team, indem sich alle gegenseitig in ihrer Emergenz akzeptieren und sich gegenseitig unterstützen.

2.5.1 Zeitlicher Ablauf

Die Prozessstufen I bis III laufen sinnvollerweise gut geplant in einem zweimonatigen Intervall hintereinander ab, damit sich das Erlernte und die gemachten Erfahrungen mit Zeit und Raum ausbreiten dürfen. Nach einer mehrwöchigen Pause macht es Sinn, die Stufen IV und V wieder im Abstand von ca. acht Wochen durchzuführen, um die Führungsthemen zwischen den Hierarchieebenen sichtbar zu machen und zu bearbeiten.

Nach einer weiteren Pause von ca. acht Wochen werden in der Stufe VI alle Führungskräfte des Systems für zwei Tage mit dem systemischen Beraterinnenteam zur Analyse der anstehenden Führungsthemen versammelt.

Nach weiteren drei Monaten wird in der Regel die Prozessstufe VII durchgeführt, um die summative Führungskraft, die »Schwarmintelligenz« (siehe Kap. 10.1), des neuen Führungsteams zu stärken.

Wir werden im Folgenden verschiedene Fallbeispiele aus unserer Beratungspraxis beschreiben. Diese sind in den theoretischen Bezugsrahmen eingebettet und tauchen über die Kapitel hinweg immer wieder auf. Natürlich wurden sie immer so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf die Auftraggeber möglich sind.

2.5.2 Sich einlassen auf das Sieben-Stufen-Programm

Wenn sich Führungskräfte auf die Systemische Führungskräfte-Entwicklung in sieben Stufen einlassen, gehen sie damit auch ein Wagnis ein. Es erwarten sie in den geplanten Sitzungen tiefgehende Erfahrungen: die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Kommunikations- und Begegnungsfähigkeit, mit eigenen Mustern und vor allem auch bewegende psychosoziale Prozesse im Rahmen der systemischen Aufstellungsarbeit, die Teil unserer Maßnahmen ist. Dabei sind bei den Teilnehmenden ganz unterschiedliche Herangehensweisen zu beobachten.

Menschen lassen sich sehr unterschiedlich auf neue Situationen ein

Neue Wege zu gehen und sich auf ein Seminar einzulassen, bei dem nicht klar ist, was dort passieren wird, bedeutet, einen Weg zwischen Angst und Mut in einem möglichen Veränderungsprozess zu beschreiten. Wenn sich Veränderungen andeuten und ein Seminar von der Leitung initiiert wird, ist diese Situation meist zunächst mit einem ängstlichen Gefühl verbunden. Die Teilnehmenden wissen nicht genau, was da auf sie zukommt und was genau von ihnen erwartet wird, das ist fremd und zunächst bedrohlich. Unsere Angst schützt uns ja durchaus vor Lebensbedrohlichem und hilft uns, gut auf uns zu ach-

ten. Dennoch ist die Angst ein schlechter Ratgeber, wenn sinnvolle und unvermeidliche Veränderungsprozesse anstehen.

Hier brauchen wir dann den Mut, den ersten Schritt zu tun und uns zu öffnen, um befreit von Angst zu schauen, was da kommt und was mir guttut oder auch nicht.

Genauso unterschiedlich – ängstlich oder forsch, freundlich und offen oder verschlossen und manchmal eher sich schützend – kommen die Teilnehmenden ins Seminar. Wir sind schon früh zur Vorbereitung in dem Raum und die Teilnehmenden trudeln nach und nach einzeln oder in kleinen Gruppen ein. Dieser allererste Moment der ersten Begegnung sagt schon immer sehr viel aus. Gibt es Blickkontakt, ist der Händedruck fest oder eher vorsichtig, können direkt ein paar Sätze ausgetauscht werden oder flüchtet der Teilnehmende zum nächsten Stuhl und gibt es deutliche Gruppierungen oder isolierte Teilnehmende – all das sind Wahrnehmungen des ersten Moments, die uns helfen, einen passenden Einstieg zu finden. Nachdem wir dann jede einzelne Teilnehmende persönlich mit einem herzlichen Willkommen begrüßt haben, nehmen wir im Stuhlkreis Platz und beginnen das Seminar unter dem Eindruck dieser ersten Begegnung.

Es gibt sehr unterschiedliche Erwartungen an ein Seminar

In der Abfrage der Erwartungen wird dann deutlich, dass die inneren Bilder in Bezug auf das Seminar bei den Teilnehmenden sehr unterschiedlich sein können. Manchmal gibt es zuvor über den sogenannten Flurfunk berichtete Ereignisse, die in einem unserer Seminare mit einer anderen Gruppe stattgefunden haben, und dementsprechend sind die Bilder eingefärbt. Haben die Teilnehmenden das Erzählte für sich positiv interpretiert, spüren wir Neugier, positive Spannung und Interesse. Sind die Interpretationen eher negativ, zeigen sich entsprechende Bilder der Sorge bis hin zu deutlichen Widerständen ganz unterschiedlichen Ausmaßes. Hier trifft der Satz »Die Botschaft bestimmt der Empfänger« gut die Unterschiedlichkeit in der Bewertung dessen, was erzählt wird. Die mitgeteilten Informationen können deckungsgleich sein, dennoch ist das aus dem Gehörten persönlich Interpretierte völlig unterschiedlich, je nach eigener Befindlichkeit.

Beispiel aus der Praxis

Wir erinnern uns an eine Begegnung, in der der Widerstand sehr stark war. In einem Führungstraining für arbeitssuchende Akademiker, die mit sehr guten Bildungsabschlüssen nicht in eine Beschäftigung gefunden hatten und daher die Möglichkeit bekamen, ein einwöchiges Seminar bei uns zu machen, beginnen wir wie immer im Stuhlkreis. Etwa zwanzig Minuten nach dem Start poltert ein Jurist durch die Tür. Er trägt einen legeren Jogginganzug und ist mit Chipstüten und Cola bewaffnet, er ist unrasiert und macht den Eindruck, soeben übernachtigt aus dem Bett gestiegen zu

sein. Kaum sieht er die Teilnehmenden und uns im Stuhlkreis sitzen, geht es auch schon los. Seine Äußerungen gehen von »Kinderkram« bis zu »esoterischem Rumgemache« und der Frage, wo denn nun bitte schön die Technik zu finden sei und er benötige einen Tisch – alles sehr bewertend und wir spüren, dass er seine Angst und seine Unsicherheit mit Aggression zu überspielen versucht.

Also laden wir ihn freundlich und bestimmt ein, zunächst einmal Platz zu nehmen und uns zu vertrauen. Nachdem er das auch infrage stellt, stellen wir ihm höflich frei, das Seminar zu verlassen und eine gute Entscheidung für sich zu treffen. Er entscheidet sich dann, zunächst mitzumachen.

Am Ende unserer gemeinsamen Woche kennen wir uns sehr viel besser und haben einige interessante Erfahrungen miteinander gemacht. Am letzten Tag kommt dieser junge Jurist in einem maßgeschneiderten Anzug mit Krawatte, einer Aktentasche, frisch rasiert und mit neuem Haarschnitt in den Raum, verneigt sich und sagt zu uns, dass das der Ausdruck seines Dankeschöns an uns sei.

Darüber haben wir uns sehr gefreut und werden es nicht vergessen.

Verschiedene Sichtweisen je nach Alters- und Geschlechterzugehörigkeit

Die unterschiedlichen persönlichen Lebenshintergründe können sehr bereichernd sein – Jung lernt von Alt und umgekehrt, Männlich lernt von Weiblich und umgekehrt. Es kann auch schwierig sein, wenn z. B. nur eine Frau in einer Führungsmannschaft eines Unternehmens ist und wir dann gut darauf achten müssen, dass die Themen aller im Raum einen guten Platz finden und die der weiblichen Führungskraft nicht untergehen aufgrund der männlichen Überbesetzung. Manchmal zeigen die unterschiedlichen Generationen im Raum auch scheinbar unüberwindbare Hürden in der Ausrichtung eines Unternehmens und wir benötigen Zeit und Raum, um beide Seiten sichtbar und spürbar zu machen.

Beispiel aus der Praxis

In einem Finanzinstitut gab es beispielsweise zwei Fronten – Jung gegen Alt – und es wurde darum gestritten, welches die richtige Ausrichtung in der Zukunft sei, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Die ältere Generation wollte den Zustand nah am Menschen mit persönlichen Kontakten bewahren, die junge Generation hielt das für überflüssig und favorisierte eine mehr technische und kontaktlosere Geschäftsform, um auch Personalkosten einsparen zu können. Diese Pattsituation war auf einer fachlichen Ebene nicht lösbar. Im Laufe des Seminars – weg von den fachlichen Argumenten und hin zur persönlichen Begegnung und Aus-

einandersetzung – gelang es den Teilnehmenden dann, Verständnis und Akzeptanz für die jeweils andere Argumentation zu entwickeln. Der Konflikt lag im persönlichen Bereich mit den Themen Anerkennung, Verbundenheit und Vertrauen.

Diversität ist immer sehr bereichernd, wenn der Blick sich öffnen kann weg von einer Bewertung – »Das ist fremd und daher schon nicht gut« – hin zu »Das ist fremd und ich kann mich beeindrucken lassen und etwas Neues dazulernen«. Eine reflektierte und demütige Geisteshaltung fördert den Frieden und es ist unser stärkstes inneres Anliegen, die Entwicklung einer solchen inneren Haltung zu unterstützen und gemeinsam mit unseren Teilnehmenden an den Themen zu wachsen.

Verschiedene Hierarchieebenen gestalten das Seminar

Die Begegnung auf der Kommunikations- und Beziehungsebene zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen ist häufig neu und unbekannt, fühlt sich verunsichernd an und braucht Raum und Zeit. Abseits der üblichen fachlichen Themen über das operative Geschäft spüren die Teilnehmenden dann, dass hier jetzt etwas anderes entsteht und Titel und Status nicht entscheidend sind, sondern die Fähigkeit, innere Ängste zu überwinden und den Mut zu haben, sich zuzumuten und sich emotional zu öffnen.

Führung braucht Fühlung! Die aktuellen neurobiologischen Erkenntnisse zeigen sehr deutlich, dass wir als Führungskräfte Menschen nur dann gut unterstützen und führen können, wenn wir es schaffen, einen guten Platz für sie zu finden. Ein guter Platz, an dem sie ihre Fähigkeiten frei und ohne Angst entwickeln können, so wie es zu ihnen passt. Der Fokus einer guten Führung hat sich verändert und darf sich noch weiterentwickeln, die emotionale Intelligenz ist inzwischen ein Thema in den Führungsetagen und das ist eine gute Entwicklung.

6 Stufe III: Abteilungsleitung oder Teamleitung trifft Coaches

... wenn sich die da oben mal bewegen würden, wäre alles okay

Grundfrage: Ich soll mich verändern?

Methoden

- Aufstellung: Mann/Frau, Geschwisterkonstellation
- Das innere Team nach Schulz von Thun (2019)
- Input: Die Macht der inneren Bilder, systemische Abfrage

In der dritten Stufe treffen wir auf Abteilungsleitungen bzw. Teamleitungen, je nach Struktur des Unternehmens, in dem wir arbeiten. Hier gibt es jetzt schon zwei Ebenen, zu denen in den meist vorhandenen Denk- und Führungsmustern nach »oben« geschaut werden kann, einmal zu der direkten Führung und darüber hinaus zu der Vorstands- bzw. Geschäftsführebene. Auch hier stellt sich wieder die Frage: »Was läuft dort gut und was muss sich dringend verändern?« Und auf die andere Seite, von der Führungsebene aus nach »unten« zu den Mitarbeitenden geschaut: »Was läuft da gut und was muss sich dringend verändern?«

In Bezug auf »oben« und »unten« laden wir unsere Teilnehmenden ein, einmal – in Bezug auf die Hierarchieebenen – andersherum zu denken (siehe dazu auch Kap. 12.1): Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung dient der Bereichsleitung, diese dient der Abteilungsleitung, die wiederum den Teamleitungen dient, diese dienen den Mitarbeitenden. Denn Führung ist ein dienender Akt an den Mitarbeitenden und nicht umgekehrt! Wenn dies als goldene Regel den Mitarbeitenden vorgelebt wird, dann sind die Mitarbeitenden auch bereit, wahrhaft dem Kunden zu dienen. Eine solche dienende Kaskade der Hierarchieebenen könnte man auch auf Augenhöhe, also von links nach rechts denken. Hier ist uns wichtig zu betonen, dass die Hierarchieebenen, die traditionell oben, in unserem Modell aber unten bzw. weiter rechts im Bild stehen, nicht selten aus der Ebene der Mitarbeitenden rekrutiert wurden und dass zu diesen nicht selten noch eine starke Verbindung existiert, was ja grundsätzlich nicht schlecht ist. Allerdings sind Hierarchieebenen in sich als ein geschlossener Verbund von Führungskräften zu verstehen, in dem eine möglichst einheitliche Führungskultur bestehen sollte. Sie zeichnen sich jeweils auf ihrer Ebene durch eine hohe Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen sowie den Werten und der Vision ihres Unternehmens aus.

EXKURS: WERTE UND VISIONEN

In fast jedem Unternehmensprofil ist von der Vision und den Werten die Rede, die das Unternehmen leiten und denen es folgt. Nicht selten werden dabei hehre Gedanken formuliert und große Vorbilder bemüht: John F. Kennedy verkündete die Vision »We fly to the moon« und mobilisierte damit eine ganze amerikanische Generation zur Mit- und Zusammenarbeit. Martin Luther King beschrieb in seiner legendären Rede die Vision »I have a dream« und gab damit den entscheidenden Impuls, das Wahlrecht für die schwarze Bevölkerung durchzusetzen – was er letztlich mit seinem Leben bezahlte.

Was also ist eine Vision und wie kreiert man diese? Auch wenn wir keine so hohen Ansprüche an menschliches Verhalten formulieren möchten, so sind wir doch davon überzeugt, dass unternehmerisches Handeln und Führungshandeln einem höheren geistigen Anspruch genügen sollten, nämlich sich für die Bedürfnisse der Menschen und nichtmenschlichen Lebewesen ebenso wie für den Schutz der gesamten Natur einzusetzen.

Wir schreiben das Jahr 2021 und das Coronavirus zeigt uns auf, dass die Menschheit im Zeitalter des Anthropozän eben nicht mehr so weitermachen kann wie bisher, sondern eine entscheidende Transformation vor allem ihres Wirtschaftshandelns, ihrer Glaubenssätze und ihrer gelebten Werte einläuten muss. Ein Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen sollten gemeinsam die durch die Vereinten Nationen formulierten und 2015 verabschiedeten Nachhaltigkeitsziele unterstützen, indem jedes Unternehmen die Indikatoren der jeweiligen 17 Ziele⁷ auf die eigene Organisation überträgt:

- Ziel 1: Armut in jeder Form und überall beenden
- Ziel 2: Ernährung weltweit sichern
- Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen
- Ziel 4: Hochwertige Bildung weltweit
- Ziel 5: Gleichstellung von Frauen und Männern
- Ziel 6: Ausreichend Wasser in bester Qualität
- Ziel 7: Bezahlbare und saubere Energie
- Ziel 8: Nachhaltig wirtschaften als Chance für alle
- Ziel 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur
- Ziel 10: Weniger Ungleichheiten
- Ziel 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden
- Ziel 12: Nachhaltig produzieren und konsumieren
- Ziel 13: Weltweit Klimaschutz umsetzen

⁷ Zitiert nach <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174> [Abrufdatum: 04.03.2021]

- Ziel 14: Leben unter Wasser schützen
- Ziel 15: Leben an Land schützen
- Ziel 16: Starke und transparente Institutionen fördern
- Ziel 17: Globale Partnerschaft

Es gibt also in der Stufe III zwei Hierarchieebenen über dem anwesenden Team. Diese können wir unter verschiedenen Aspekten betrachten: Was sind für Erfahrungen gemacht worden? Wo liegen die größten Chancen der Optimierung der Beziehungs- und Kommunikationskultur zwischen den Menschen aller drei Ebenen?

Die in der Eröffnungsrunde sichtbar werdenden inneren Einstellungen sind auch in der dritten Stufe so vielfältig wie Menschen eben sein können, von zufriedenen Mitarbeitenden, die z. T. schon viele Jahre für eine Firma oder Institution arbeiten, bis hin zu Menschen, die sich eher skeptisch äußern und keine Hoffnung auf eine positive Veränderungsmöglichkeit sehen können.

Wie in jeder der Stufen I bis III erfolgt nach der Eröffnungsrunde die Klärung der Zielsetzungen, der Input über Systemische Führungskräfte-Entwicklung, die Kontraktierung der Kommunikationsregeln, der Blick auf die Teamuhr und die Erwartungsabfrage. Wenn diese aufeinander aufbauenden und die Prozessdynamik des Führungsteams entwickelnden Abläufe durchgeführt wurden, erfolgen die Systemaufstellungen, um aus den rein kommunikativ-kognitiven in die audiovisuellen Analysemethoden überzuleiten. Die systemische Aufstellung der Mann-Frau-Konstellation und die systemische Aufstellung unter dem Aspekt der Geschwisterreihenfolge sind hilfreiche Tools, um die verschiedenen Aspekte in einem Team sichtbar zu machen, aus denen ein bestimmtes Führungsverhalten resultieren kann. Ein Beispiel sind die geschlechterspezifischen Zuschreibungen von Führungsfähigkeiten.

Führungsstile leiten sich zu einem erheblichen Maß von den erlebten Erziehungsstilen ab. Ob ich streng, also mit viel Disziplin und klaren Grenzen erzogen wurde oder sehr frei und mit wenig Grenzen oder vielleicht mit Liebe oder eher wenig liebevoll, all diese Aspekte meiner Erziehung formen auch meinen Führungsstil. Führungsfähigkeiten, wie wir sie heute verstehen, sind vor allem die als »feminin« bezeichneten Fähigkeiten, Gefühle zu zeigen und Gefühle bei anderen zuzulassen. In diesen Denkweisen hat sich in den letzten Jahrzehnten durchaus einiges getan. Viele Frauen beweisen überall auf der Welt, dass gute Führung unabhängig vom Geschlecht der Führungsperson ist. Dennoch dominieren Männer noch die Führungsetagen von Organisationen, da sie mit dem Anspruch sozialisiert wurden, Karriere machen zu müssen, um viel Geld zu verdienen und im Luxus leben zu können, leider aber oft weit entfernt von einem als sinnvoll empfundenen

denen Leben. Es macht allerdings Sinn, in einer Welt, in der Nachhaltigkeit ein wichtiger Wert ist, die Werte umzuformen weg von »Haben« hin zu »Sein«.

Bei unserer Arbeit erkennen wir in den oberen Führungsetagen häufig Männer, die sich noch darin üben dürfen, mehr Zutrauen in andere zu haben und mehr Harmonie in den Gesprächen und im Aufbau der Beziehungen zu Mitarbeitenden und Kollegen zu praktizieren. Wir empfehlen immer, die Motivation für eine Aufgabe bis hin zur Hingabe und Liebe für eine Tätigkeit zu fördern und Mitarbeitende zu ermutigen, ein Ziel aufzubauen und dabei auch mal Fehler zu machen, anstatt Druck zu erzeugen und somit Versagensangst auszulösen.

Der »Wille zur Macht« oder die »Herrenmenschen« (gemäß Friedrich Nietzsche) und die »Herrschaft der Menschen über die Erde« (gemäß Martin Heidecker) stellen in Anbetracht zweier Weltkriege und einer zunehmend zerstörten Natur endgültig die falschen Werte dar.

6.1 Teamaufstellung Mann/Frau

Wir bitten das Team, sich im Raum so aufzustellen, dass sich die Männer und Frauen jeweils in einer Reihe gegenüberstehen. Jedes Teammitglied wird nun gebeten, sich einmal zu der gegenüberliegenden Gruppe zu äußern unter der Fragestellung: »Wie geht es Ihnen denn mit den männlichen Kollegen/weiblichen Kolleginnen?«. Wir können daran sehen, inwieweit es Genderthematiken gibt, die unabhängig von der Anzahl der Männer oder Frauen wirken und die wir ansprechen können. In Nonprofit-Organisationen gibt es oft eine starke Überzahl an weiblichen Teammitgliedern, in der Wirtschaft ist es umgekehrt. Auch das kann deutliche Auswirkungen auf das Gefühl der Verbundenheit am Arbeitsplatz haben und die Benennung der genderspezifischen Herausforderungen schaffen ggf. Verständnis für das jeweils andere Geschlecht.

6.2 Teamaufstellung Geschwisterkonstellationen

In der nächsten Aufstellung geht es um die Konstellation der Geschwister. Fragen, die dahinter stehen sind:

- In welcher Position bin ich in meiner Herkunftsfamilie geboren und würde ich mir, wenn ich es entscheiden könnte, diese Position noch einmal aussuchen?
- Welche Geschwisterposition legt welche Verhaltensmuster nahe?
- Und können wir daraus Rückschlüsse ziehen?

In seinem Podcast beschreibt der Psychotherapeut und Business-Coach Roland Kopp-Wichmann eine Längsschnittstudie des Psychologen Walter Toman (2005). Dieser untersuchte »Tausende von Familien über Jahrzehnte. Sie fanden heraus, dass sich Menschen, je nach ihrem Platz in der Familie, unterschiedlich – aber statistisch vorhersagbar – entwickeln. Das ist umso erstaunlicher, da Geschwister ja einen Großteil ihrer genetischen Anlagen, der Erziehung und der sozialen Herkunft teilen. Doch die Eltern und die, soweit vorhandenen, Geschwister sind unsere ersten Interaktionspartner. Mit ihnen probieren wir aus, was geht – »in der Welt« – und was nicht mit Menschen«⁸.

Jeder Mensch erzählt eine andere Geschichte über sein Elternhaus und die erlebte Kindheit. Manchmal entsteht der Eindruck bei den Geschichten von Geschwistern, dass diese unmöglich von derselben Familie sprechen, so unterschiedlich ist die eigene Wahrheit.

Wir laden die Teilnehmenden also ein, sich entsprechend ihrer Herkunft wie folgt zu platzieren:

- Ecke eins: die erstgeborenen Kinder
- Ecke zwei: die Einzelkinder
- Ecke drei: die zuletzt geborenen Kinder
- Ecke vier: alle anderen (sogenannte »Sandwichkinder«)

Diese Aufstellung führt manchmal zu Verwirrungen, das lässt sich sofort daran erkennen, dass Teammitglieder im Raum herumgehen und nicht eindeutig wissen, in welcher Ecke sie sich einordnen sollen. Das kann beispielsweise darin begründet liegen, dass es Geschwister gab, die verstorben sind, oder in der Frage, wie z. B. Patchworkfamilien und Geschwister darin gezählt werden.

In dieser Einordnung geht es jedoch um die Geschwister in der Herkunftsfamilie, dabei werden verstorbene Geschwister mitgezählt, da sie in der Prägung für alle Familienmitglieder eine Bedeutung haben. Stirbt z. B. das älteste Kind, so wird das nächstfolgende Kind nicht zum Erstgeborenen, schon hier kann es interessante Aspekte in den Biografien geben.

6.2.1 Das erstgeborene Kind

Durch die Geburt des ersten Kindes wird aus einem Paar ein Elternpaar. Das ist neu, neben der Freude und den vielen glücklichen Momenten gibt es auch Verunsicherun-

8 Nachzuhören unter: <https://podcastdb29a3.podigee.io/193-wie-die-geschwisterposition-ihr-leben-beeinflusst> [Abrufdatum: 12.1.2021]

gen, ganz viele neue Situationen und ein anderes Gefühl von Verantwortung. All das überträgt sich auch auf das Kind und prägt dieses ganz deutlich korrelierend zu der Rangfolge in der Familie. Erstgeborene Kinder haben oft ein sehr stark ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, sind sehr verlässlich und zuverlässig. Manchmal wird diesen Eigenschaften unbewusst viel Spontaneität und lockere Lebensfreude geopfert. Erstgeborene Kinder berichten darüber, dass sie von den Eltern sehr mit in die Verantwortung genommen wurden, sich um die jüngeren Kinder zu kümmern.

Die Aufstellung der eigenen Familienvernetzungen lässt uns erkennen, wo wir uns aus schädlichen Verstrickungen entwickeln und wo wir uns mit förderlichen Vernetzungen verknüpfen sollten. Wenn ein erstgeborenes Kind zu viel der elterlichen Verantwortung aufgebürdet bekommt und kaum noch selbst Kind sein darf, sehen wir in dieser Aufstellung die Gefühle von Trauer und Wut, die nicht sein durften als Kind, die diesen Menschen prägen und die auch sein Verhalten innerhalb des aktuellen Teams am Arbeitsplatz beeinflussen. So kann es sein, dass auch im beruflichen Umfeld sehr viel Verantwortung übernommen wird und dass hier gleichzeitig Wut und Trauer wichtige Aspekte des Lebens sind.

In der Ecke der Erstgeborenen stehend können Menschen dann plötzlich erkennen, warum das eigene Verhalten so oder so passiert. Auch das Verhalten der Kollegin kann hier plötzlich von den anderen Kollegen besser verstanden werden und es entsteht ein Gefühl von Empathie und Verbundenheit.

6.2.2 Einzelkinder

Karl König schrieb noch in den 1960er-Jahren: »Einzelkinder muss es auch geben« (1964). Das Einzelkind zählte bei ihm zu einer besonderen Art der Nachkommen, die unter der direkten Aufsicht der Eltern aufwächst und eng an deren Existenz gebunden sei. Er ging davon aus, dass es Einzelkindern in der Familie nie möglich gewesen sei, »ihr Gefühlsleben zu erproben«.

Heute hat sich das Einzelkind etabliert. Aufgrund der Möglichkeiten der Familienplanung können sich heute viel mehr Familien als in den letzten Generationen für nur ein Kind entscheiden.

In unseren Aufstellungen erleben wir eine unterschiedliche Resonanz auf die Frage an die Einzelkinder, ob sie sich in ihrer Ursprungsfamilie wohl gefühlt haben. Die Antworten reichen von hoher Zufriedenheit bis zu dem Wunsch nach Geschwistern und es ist uns meist nicht möglich, eine eindeutige Aussage daraus zu evaluieren.

6.2.3 Die zuletzt geborenen Kinder

Hier stehen Menschen mit einem oder mehreren Geschwistern, die älter sind als sie. Wenn es sich um zweitgeborene Kinder handelt, hören wir oft eine große Zufriedenheit mit dieser Position, der Weg in der Auseinandersetzung mit den Eltern zwischen Freiheit und Verboten war durch das ältere Geschwisterkind schon geebnet und für dieses Kind gab es größere Freiheiten und alles erschien etwas leichter und unkomplizierter. Oft hören wir, dass hier sehr viel weniger Verbote galten als noch für das ältere Kind, man durfte länger abends ausgehen, eher woanders übernachten, die Kontrolle der schulischen Aufgaben war weniger engmaschig und insgesamt wurde das als positiv empfunden.

Gibt es mehrere Geschwister, so finden dritt- und später geborene Kinder oft ganz anders ihren eigenen Weg. Laut Karl Königs gab es zu seiner Zeit in der Geburtenfolge der als drittes Kind geborenen Kinder viele Künstler und andere kreative Berufswahlen bis hin zu Biografien, in denen der eigene gute Platz sehr lange gesucht wurde – was möglicherweise auch in der Herkunftsfamilie so erlebt wurde.

Aus vielen Erzählungen haben wir gehört, dass sog. Nesthäkchen meist von Geburt an besonders viel Aufmerksamkeit bekommen. Manchmal genießen sie eine Art »Welpenschutz« von den älteren Geschwistern. Auch Eltern können manchmal die Lebensphase mit Kindern nicht gut loslassen und daraus kann eine Überbehütung des letztgeborenen Kindes resultieren.

Jüngste Geschwister stehen möglicherweise lieber im Mittelpunkt als die Geschwister. Als Erwachsene sind sie oft begnadete Selbstdarsteller, die früh gelernt haben, dass es im Leben nicht auf die geleistete Arbeit ankommt, sondern wie man sich »verkauft«. Mit Charme, Humor und einem gewinnenden Wesen schaffen sie es, aufzufallen und sich die gewünschte Aufmerksamkeit zu sichern. Als Lebensthemen zeigen sich hier auch Prägungen, nicht genügend Aufmerksamkeit bekommen zu haben. Mit mehreren Geschwistern sind manchmal Belastungsgrenzen bei Eltern erreicht und Kinder, die das so erleben, sind nicht im Fokus der Aufmerksamkeit und leiden darunter.

6.2.4 Sandwichkinder

In dieser Ecke stehen Menschen, die komplexe Beziehungsstrukturen haben können. Mittlere Geschwister lernen früh, flexibel zu sein, in der »Sandwichposition« haben sie einerseits meist weniger Privilegien oder bekommen weniger Aufmerksamkeit als Erstgeborene. Andererseits haben sie aber auch weniger Freiheiten, als sie zum Beispiel den jüngsten Geschwistern zugestanden werden. Sie laufen so mit und gelten mitunter als

»pflegeleicht«. Das erreichen sie dadurch, dass sie meist geschickt vermitteln und ohne allzu große elterliche Kontrolle ihre eigenen Wege gehen können. Sie sind flexibler, auch widersprüchlicher und rebellischer als die Ältesten und orientieren sich früh außerhalb der Familie. Wohl auch, weil man auf sie in der Familie kein so großes Augenmerk hat wie auf das älteste oder jüngste Geschwisterkind.

Einer unserer Teilnehmer berichtete, dass er sechs Geschwister habe und seine einzige Chance, in den Fokus der Eltern zu kommen, sei gewesen, das beste Abitur von allen zu machen.

Beispiel aus der Praxis

Wir stehen in einem Team der dritten Ebene, welches aus Teamleiterinnen mit unterschiedlichen Aufgaben und in Bezug auf das Alter sehr unterschiedlichen Lebensphasen besteht.

In der Raumecke für die Einzelkinder steht eine Kollegin, die kurz vor dem Renteneintritt steht. Wir befragen sie nach dem Erleben ihrer Kindheit als Einzelkind und sie bleibt lange still bevor sie – emotional sehr beteiligt – stockend erzählt, dass sie sehr spät geboren wurde, um dann als Einzelkind mit betagten Eltern aufzuwachsen. Die Generation ihrer Eltern gehört zu denen, die den Zweiten Weltkrieg aktiv erlebt und niemals erwähnt haben. Dennoch wurde diese Tochter nach den sehr strengen Idealen der Nazi-Zeit (die für die Erziehung von Soldaten gedacht waren) von »hart wie Kruppstahl, zäh wie Leder und flink wie Windhunde« erzogen. Mit dem Blick auf viele ihrer Kolleginnen, die deutlich jünger sind und ihr ein großes Maß an gelebter Freiheit spiegeln, wird dieser älteren Mitarbeiterin das Thema ihres ungeliebten Lebens bewusst, was sie emotional sehr mitnimmt. Hinzu kommt, dass diese Teilnehmerin als Einzelkind keinen Austausch hatte mit Geschwistern, sie war bei den häufig zerstrittenen Eltern das Bindeglied und musste vermitteln. Geredet wurde darüber bis heute nicht, die Teilnehmerin pflegte ihre Eltern pflichtbewusst und mit großer Aufopferung.

Es gab im Rückblick kaum Zeiten, in denen die Teilnehmerin sich um ihre Bedürfnisse kümmern konnte oder in denen Muße einen Platz hatte. Pflichterfüllung und »sich unter das Gesetz der Sache zu stellen« hatte immer Vorrang, eigene Wünsche wurden meist zurückgestellt. Im Umkehrschluss hat sie sich zu einer Kollegin entwickelt, die genau das von den jüngeren Kolleginnen erwartet – ein sehr hohes Pflichtbewusstsein und kaum eigene Bedürfnisse einzufordern galten bei ihr als Eigenschaften guter Mitarbeiterinnen –, wodurch sie hart und schwer zugänglich wirkte und als schwierige Kollegin galt.

Diese Aussagen der Kollegin über sich und ihre Lebensumstände bewirken in der Gruppe eine hohe Welle der Empathie und auch Betroffenheit. Das Feedback auf die Erzählung der älteren Kollegin ist offen und stärkend, viele der jüngeren Frauen im Raum verstehen jetzt einige Äußerungen und Verhaltensweisen der älteren Kollegin viel besser und können ihre bisher kritische Haltung ihnen gegenüber überdenken. Die Teilnehmerin selbst kann sich im Laufe des Seminars dazu entscheiden, sich einen Herzenswunsch zu erfüllen – sie hat sich nach dem Seminar wieder ein Haustier angeschafft.

Aufstellungen zeigen uns in Bezug auf die erlebte Geschwisterkonstellation häufig Prägnanzen und Verhaltensmuster, die zunächst einmal Anerkennung finden dürfen, weil sie abbilden, was ist – ohne jede Bewertung.

Die Reflexion über die Geschwisterreihenfolge kann dann einen Anstoß bieten, diese neu zu bewerten und sich darüber klar zu werden, woher die eigene Prägung kommt. Anschließend kann darüber entschieden werden, wie diese in Zukunft genutzt werden soll.

Das Verstehen von unterschiedlichen Verhaltensweisen der Kollegen und der Mut, sich zu öffnen und auch zuzumuten, indem persönliche Ereignisse erzählt werden, stärken das Team und schaffen Verbundenheit.

EXKURS: DIE MACHT DER INNEREN BILDER

Eines der wichtigsten Themen in der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, in der Unterstützung von Menschen bei diesem Thema und der Potenzialentwicklung von Führungskräften ist der große Bereich der inneren Bilder.

In der Reflexion über eigene Verhaltensweisen und sogenannte Verhaltensmuster gibt es viele unterschiedliche Abhandlungen, Ratgeber und Bücher, wie wir damit umgehen und wie wir Veränderungen herbeiführen können. Ein Weg hin zur Änderung solcher Verhaltensmuster ist der, sich mit den eigenen »inneren Bildern« zu beschäftigen und herauszufinden, wie die Entwicklung neuer Bilder Veränderungen unterstützen kann (siehe dazu Hüther, 2004).

Das Thema »Die Macht der inneren Bilder«, mit dem wir in allen Teams arbeiten, wird in jeder der Stufen I bis III als Führungsinput präsentiert. Im Nachgang der Stufe III können alle Führungskräfte eines Systems zusammen auf diesem wichtigen Führungsinput eine Sinn-Vision für ihre gemeinsame Zukunft aufbauen. Bilder bestimmen unser Denken, Fühlen und Handeln. In unseren Seminaren nehmen wir uns nach Möglichkeit immer sehr viel Zeit, um die Teilnehmenden mit diesem spannenden Feld in Berührung zu bringen und ihnen einmal einen kleinen Ausschnitt dieser großen Welt der Selbststeuerung zu erläutern. Als Einstieg in die Thematik zitieren wir zunächst einen Satz von Gerald Hüther (2017, S. 87): »Es sind innere Bilder, die unser Denken, Fühlen und Handeln leiten.«

Schon zu Zeiten der Höhlenmalereien wurden Bilder benutzt, um das Wissen an die nächste Generation weiterzugeben und so manifestierte sich im Laufe der Evolution das, was an Erkenntnissen vorhanden war, auf unterschiedlichen Ebenen in Form innerer Bilder in uns. Über viele Generationen sind Bilder genetisch verankert, der Bussard erkennt die Maus, das Huhn den Habicht und das Schaf den Wolf – selbst wenn dieser in seiner Umgebung nicht vorkommt.

Zunächst versuchen wir, unsere inneren Bilder, die wir kennen und die uns vertraut sind, so zu belassen, wie sie sind, denn jede Veränderungs herausforderung empfinden wir als Störung der inneren Ordnung. Und doch können diese Bilder angepasst und verändert werden, und zwar in dem Maße, in dem wir eine Bereitschaft bewahrt haben, uns auf etwas Neues einzulassen.

Besonders bei Kindern können wir eine unvoreingenommene Bereitschaft und Offenheit erkennen, sich voller Vertrauen auf die Prozesse des Lebens einzulassen und etwas Neues zu lernen.

In seiner Biografie erzählt Milton Erickson, der Begründer der Hypnotherapie, wie er durch Kinderlähmung ans Bett gefesselt seiner kleinen Schwester zuschaut, wie diese als Baby von der Krabbelphase ins Laufen kommt und dann ganz ohne Anleitung irgendwann aufrecht geht, einfach den inneren Bildern folgend. Dieses ganz genaue Beobachten bringt Milton Erickson selber dazu, sich intensiv über viele Monate hinweg dezidiert vorzustellen, dass auch er wieder laufen wird – und es gelingt ihm trotz aller gegenläufiger ärztlicher Prognosen tatsächlich, wieder laufen zu lernen. Aus diesem Erleben hat Milton Erickson die Hypnotherapie entwickelt, die heute Grundlage vieler Methoden in Bezug auf die Arbeit mit inneren Bildern ist.

Unsere Bereitschaft, uns auf etwas Unbekanntes und Fremdes einzulassen, nimmt in der Regel mit dem Alter ab, der Mensch möchte dann lieber die Bilder, die er von der Welt hat, bestätigt bekommen und sucht intuitiv dafür nach Beweisen – und wird diese auch finden. Kommt ein Mensch schließlich zu der Überzeugung, dass er alles, was es an Neuem wahrzunehmen gibt, bereits kennt, ist die Hürde für eine Veränderung relativ hoch.

Gibt es hingegen Neugierde und Offenheit gegenüber Dingen, die uns fremd erscheinen, so können die neuen Eindrücke mit den vorhandenen inneren Bildern abgeglichen werden und es beginnt ein Prozess der Angleichung der alten Bilder an die neue Situation, die alten Bilder werden dann nach und nach modifiziert. Mit der Bereitschaft, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, steigen die Chancen auf positive Veränderungen.

Die Gehirnforschung ermöglicht uns heute tiefe Einblicke in unser Veränderungspotenzial. Laut Markus Ramming (2019, S. 102) sagt die Wissenschaft, »dass 50 % des Wohlbefindens erblich sind, 10 % des Wohlbefindens werden der Umwelt zugeschrieben und 40 % haben wir selbst in der Hand«. In Bezug auf das Gehirn

herrscht wie auch bei verschiedenen anderen Körperregionen das Gesetz: Use it or loose it. Insofern tragen wir selbst die Verantwortung für unser Gehirn und seine Nutzung, man könnte auch sagen, wir selbst haben die Chance, unser Gehirn zu verändern und damit weitreichende positive Folgen zu initiieren. Das Gehirn wird gewissermaßen zu dem, wofür man es gebraucht (Ramming, 2019).

In der Arbeit mit Menschen in Organisationen beginnt also die Veränderung der Organisation mit kleinen Veränderungen bei jedem, der dazu gehört. Wie aber können wir die Teilnehmenden einladen, sich auf Veränderung einzulassen? Wir erzählen Geschichten!

Beeindruckend ist die des Dalai-Lamas, der vor über zwanzig Jahren einen Versuch an einer deutschen Universität beobachtet hat.

In diesem Versuch wird ein Student in eine Magnetresonanztube geschoben, der Kopf ist verkabelt. Er soll ganz still liegen und dann auf Aufforderung den rechten kleinen Finger bewegen. Der Student bewegt den Finger und an einer Stelle auf dem Bildschirm zeigt sich diese Bewegung durch ein sich lila einfärbendes Areal im Kopf des verkabelten Studenten. Damit wird deutlich, wo im Gehirn die Steuerung für den kleinen Finger liegt.

Der Dalai Lama zeigt sich beeindruckt, bittet dann bei einer Wiederholung des Versuchs den Studenten, ganz still zu liegen, sich nicht zu bewegen – und sich dann mit aller Kraft seiner Gedanken nur vorzustellen, dass er seinen kleinen Finger bewegt, ohne es tatsächlich zu tun. Der Student setzt das so um – und auf dem Bildschirm wird die Region, die für den Finger zuständig ist, lila.

Damit konnte gezeigt werden, dass die Vorgänge im Gehirn, die durch die Vorstellungskraft ausgelöst werden, den durch tatsächliche Aktivität ausgelösten sehr ähnlich sind. Der Geist bestimmt also tatsächlich die Materie.

Von dieser Erkenntnis ausgehend, ergeben sich für Menschen ganz neue Möglichkeiten der Gestaltung. Durch die Kraft der Vorstellung kann ich im Kopf zusätzlich zu den vorhandenen Bahnen neue Verknüpfungen bauen, nach und nach neue Verhaltensweisen entwickeln und meine inneren Bilder mit neuen Bildern abgleichen und ergänzen – also Veränderungen ermöglichen. Wie die moderne Neurobiologie zeigt, sind wir imstande, uns mit der Kraft unserer Vorstellung zu verändern.

6.3 Fallbeispiel 4: Teamleitung einer Psychiatrie

Wir sind beim Führungsteam auf Teamleitererebene einer Klinik. Diese Teamleiter kümmern sich mit ihren Teams sowohl um psychisch kranke Menschen mit ganz verschiedenen Diagnosen, die in der Einrichtung untergebracht sind, wie auch um Familien und Menschen zu Hause in allen Lebensbereichen.

Die Autoren



Das Beraterduo Mark Thiel und Heike Linnepe

Seit 2009 arbeiten Heike Linnepe und Mark Thiel als zweigeschlechtliches systemisches Beraterduo und je nach Prozess auch mit weiteren systemischen Beraterinnen und Beratern als systemisches Beratertrio in der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung.

Die ständige Auseinandersetzung und die Reflexion der eigenen blinden Flecke, Schattenseiten und Muster dient dem Beraterteam dazu, die interne und externe Resilienz aufzubauen, die sich in seinen Aufträgen auf die Kunden überträgt.

*»Wir sind die Methode in diesem Prozess und unsere Unterschiedlichkeit und unsere geklärte Beziehung wirken auf Menschen, wie uns unsere Kunden immer wieder spiegeln.«
(Mark Thiel)*

*Es gibt keine Methode, Du bist die Methode.
Irvin D. Yalom*

Heike Linnepe

ist Unternehmerin und Counselor grad. (BVPPT). In den Sieben-Stufen-Prozess bringt sie ihre eigene Führungserfahrung, die Arbeit mit systemischen Aufstellungen und wesentliche Erkenntnisse aus der Humanistischen Psychologie und der Salutogenese ein. Durch systemische Aufstellungen, in denen sie meist mit Figuren arbeitet, lädt sie die Teilnehmenden ein, sich auf ihre Welt der Emotionen zu konzentrieren und die Ratio außen vor zu lassen, um neue Erfahrungen zu ermöglichen und andere Perspektiven einzunehmen. Die innere Haltung, in positiven Bildern zu bleiben und salutogenetisch dankbar anzuerkennen, was da ist – das ist der Hauptbestandteil ihrer Arbeit innerhalb aller Stufen des Prozesses.

Mark Thiel

ist Diplom-Betriebswirt (FH), Supervisor (DGSv) und Gründer der Beratungsfirma führungs-kräfte.net. In den seit 1994 entwickelten Sieben-Stufen-Prozess bringt er seine eigene Lehrerfahrung im Bereich Führung und Supervision, die Erfahrung in der Entwicklung eines Beraterteams und in der Leitung von Systemischen Führungskräfte-Entwicklungsprozessen ein. Die Arbeit innerhalb des Sieben-Stufen-Prozesses hat für ihn viel mit dem Bereich Führungswissen, Zivilcourage und Führung auf Augenhöhe zu tun. Er ist überzeugt, dass jede Führungskraft in ihrer Selbst- und Menschenführungsfähigkeit durch den Sieben-Stufen-Prozess, in dem alle Führungskräfte ihre Kommunikations- und Beziehungskultur zueinander klären und festigen, gestärkt werden kann. Mark Thiel sieht die Zukunft eines Systems dann gesichert, wenn alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen als echtes Team agieren, indem sie den gruppensystemischen Prozess der Entwicklung – auch durch die Konfliktphase hindurch – gehen. Dies ist für ihn das Hauptziel seiner Arbeit innerhalb aller Stufen des Prozesses.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:

www.schaeffer-poeschel.de/shop 

SCHÄFFER
POESCHEL