

Gegenrede: Fragen nach der „richtigen“ Führung in Zeiten postheroischen Managements

Es könnte auch alles ganz anders sein

So groß und verständlich unser Wunsch nach Wahrheit ist, so wenig können wir wissen, was wirklich wahr ist. Denn in dem, was wir glauben tatsächlich zu sehen, sehen wir gleichzeitig auch unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit. Wahrnehmung ist also auch schon Interpretation. Darum sollten wir „nach dem Physiker Niels Bohr ... immer zwei Sichtweisen auf eine Sache haben, die sich zwar widersprechen mögen, aber dennoch zusammengehören und erst dadurch das Ganze ergeben“ (Ernst Peter Fischer, deutscher Wissenschaftshistoriker und Wissenschaftspublizist). Für gelingende Führungsarbeit ist dies eine wesentliche Voraussetzung.



Autor |

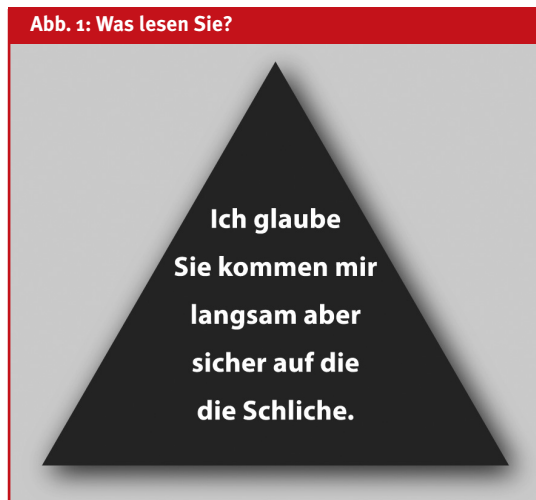
Jürgen Stock, Würzburg, seit über 20 Jahren selbstständiger Trainer, Coach und Supervisor für Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Seine Arbeitsweise basiert auf systemischen und hypnosystemischen Ansätzen. Sein Buch „Das wäre doch gedacht! – Wie wir uns aus der Falle eingefahrener Denkmuster befreien“ ist 2011 erschienen.

info@juergen-stock.de
www.juergen-stock.de

Was lesen Sie in der Abbildung 1? Bitte lesen Sie es einem imaginären Zuhörer laut vor. Haben Sie das gemacht? Was haben

Sie gelesen? „Ich glaube Sie kommen mir langsam aber sicher auf die Schliche“? Dann haben Sie gerade eine Halluzination erlebt. Um genau zu sein, eine negative Halluzination. Eine positive Halluzination hat man dann, wenn man etwas sieht, was eigentlich nicht da ist (der Klassiker wäre zum Beispiel, halb verdurstend eine Oase in der Wüste zu halluzinieren). Eine negative Halluzination hat man dann, wenn man etwas nicht sieht, was eigentlich da ist.

Abb. 1: Was lesen Sie?

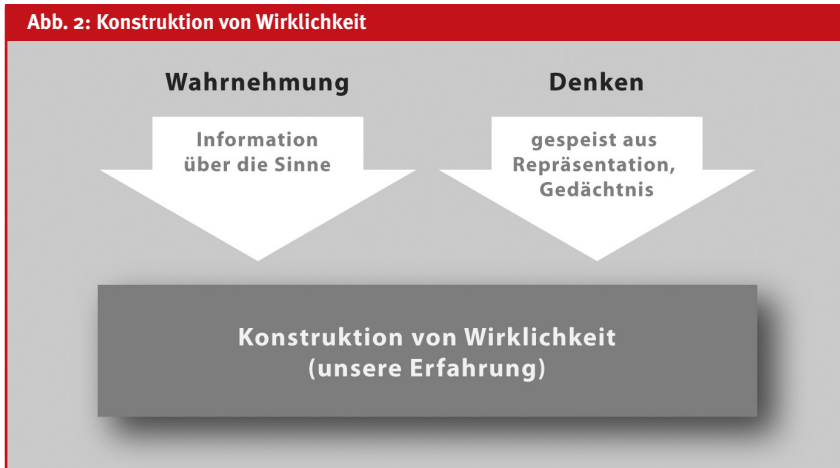


Sie hatten also gerade eine negative Halluzination. Sie glauben mir nicht? Bitte lesen Sie noch einmal, was in dem Dreieck steht. Steht da immer noch: „Ich glaube Sie kommen mir langsam aber sicher auf die Schliche“? Wenn ja, machen Sie sich keine Sorgen – die negative Halluzination ist stark und hält eben noch ein wenig an. Ich soll jetzt endlich mal erklären, worauf ich bitteschön hinaus will? Sehr gerne, wo Sie mich so freundlich fragen. Versuchen Sie doch bitte einmal Folgendes: Lesen Sie den Satz rückwärts. Fällt Ihnen jetzt etwas auf? Ich stelle mir Ihr Erstaunen vor, ja: Im Dreieck steht nicht „Ich glaube Sie kommen mir langsam aber sicher auf die die Schliche“.

Also zweimal „die“. Schauen Sie ruhig noch einmal hin. Stand da die ganze Zeit. Ist das nicht total verrückt? Sie haben es nicht gesehen? Wie gesagt, es handelt sich um eine negative Halluzination. Und tatsächlich – ich habe bisher noch niemanden getroffen, der das zweite „die“ beim ersten Mal Lesen nicht weghalluziniert hätte.

Wahrgebung statt Wahrnehmung

Unsere Wahrnehmung blendet Informationen aufgrund von Vorerfahrung einfach aus. Es existiert ein



Muster für diesen Satz, den wir schon viele Male gehört oder gelesen haben („jemandem auf die Schliche kommen“), und warum sollte es sich just in diesem Fall anders verhalten? Das heißt, wir sehen nicht das, was tatsächlich in der Gegenwart vorhanden ist, sondern ein Abbild einer in der Vergangenheit gemachten Erfahrung.

Wahrnehmung ist also immer schon Interpretation. Es gibt keine reinen Sinnesdaten, die von uns eins zu eins abgebildet werden. Noch während unser Gehirn die wahrgenommenen Informationen verarbeitet, entstehen bereits erste Deutungen.

Fernerhin wird der Fokus Ihrer Wahrnehmung mit meiner Aufforderung, den Text von hinten nach vorne zu lesen, neu ausgerichtet. Das Muster wird durch eine Verlagerung der Aufmerksamkeit unterbrochen.

Und genau das kann man als eine wesentliche Voraussetzung für gelingende Führungsarbeit ansehen – die Notwendigkeit, sich immer wieder aus dem eigenen Tunnelblick hinauszubewegen, hin zu einer Multiperspektivität, die mehr Freiheiten im Denken und Handeln erlaubt. Wir laufen sonst Gefahr, veraltete Strategien, die in der Vergangenheit erfolgreich gewesen sind, auf heutige Fragestellungen anzuwenden, die aber eigentlich völlig neue Betrachtungsweisen erfordern.

Wie durch das kleine Experiment deutlich geworden ist, liefert uns unsere Wahrnehmung – und daraus abgeleitet, unser Denken – nur Repräsentationen unserer Erfahrung. Allerdings bildet das Denken das Erfahrene nicht vollständig ab, sondern zeigt uns wieder

nur gewisse Ausschnitte davon. Es handelt sich immer nur um eine Art Landkarte. Solche Pläne sind Symbole des Gebiets, für das sie stehen. Sie dürfen aber nicht mit dem Territorium selbst verwechselt werden.

Wenn Sie zum Beispiel diese Zeilen studieren, fängt Ihr Geist an, Repräsentationen des Gelesenen auszubilden. Sie speichern nicht exakt das ab, was Sie lesen. Sie verleihen den Zeichen und Symbolen aufgrund Ihrer eigenen Erfahrung und Lebensgeschichte Bedeutung – Sie interpretieren die Wörter. Das ist kein bewusster, aber doch ein aktiver Prozess. Das alles findet aber nicht nur im Denken, sondern ebenfalls während der tatsächlichen Rezeption statt. Das heißt, Wahrnehmung (die Sinneseindrücke) und die Repräsentation dieser Wahrnehmung (das Gedächtnis) verschmelzen im gegenwärtigen Augenblick zu unserer Konstruktion von Wirklichkeit.

Was in Abbildung 2 so lapidar als „Konstruktion“ bezeichnet wird (unser Erleben), ist das, was wir für faktisch gegeben annehmen – also für wahr halten. Das Problem dabei ist, dass wir diesen Vorgang nicht bewusst gestalten. Die Vermischung von Wahrnehmung und vor langer Zeit gespeicherten Gedächtnisinhalten findet maßgeblich ohne unser Zutun statt. Am Ende dieses Prozesses deuten wir bestimmte Dinge als „wahr“ oder „feststehend“. Es handelt sich aber nur um eine Kombination aus Sinneseindrücken und höchstpersönlichen Auslegungen. Genau hierin liegt die Wurzel zahlreicher Schwierigkeiten. In Wirklichkeit sind viele der Fakten, die wir also solche ansehen, gar keine.

Literatur |

- Königswieser, R./Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2011
- Seliger, R.: Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg 2014
- Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg 2013
- Stock, J.: Das wäre doch gedacht! Wie wir uns aus der Falle eingefahrener Denkmuster befreien. München 2011
- Stock, J.: Das Partizipative Denken. In: Wirtschaft und Beruf – Zeitschrift für berufliche Bildung, 9-10, 2012 S. 54-56

Wir können keine Aussagen darüber treffen, was wirklich „wirklich wahr“ ist. Sondern eben nur darüber, was wir für wahr halten. Also, welche Bedeutung wir unserer Wahrnehmung geben. Deshalb auch der Begriff der „Wahrgebung“.

Menschen sind keine trivialen Maschinen

Wenn wir diese Ideen auf Führung übertragen – und es gibt viele gute Gründe dafür, das zu tun – gelangen wir in eine schier unübersichtliche Komplexität von Widersprüchen und unterschiedlichen Auffassungen, die alle wahr sind und gleichzeitig falsch. Falsch in dem Sinne, dass jede „Wahrheit“ nur eine verkürzte Darstellung von Realität ist. Eine Abbildung, die vor allem dazu beitragen soll, Komplexität zu reduzieren und damit handhabbarer zu machen. Der Wunsch nach solchen Wahrheiten und funktionierenden Rezepten ist natürlich gänzlich nachvollziehbar und verständlich, gerade weil wir uns in einer hochkomplexen Welt mit zahllosen möglichen Entscheidungsbäumen bewegen.

Zuerst die schlechte Nachricht: Es gibt keine solchen Rezepte, die immer und in allen Kontexten gleichermaßen funktionieren, oder es gibt sie nur im Bereich der trivialen Maschinen. Die gute Nachricht dabei: Wenn wir nicht mehr auf der Suche nach Wahrheit sind, können wir spielerisch damit experimentieren, was funktioniert, und beständig neue Hypothesen darüber entwickeln, was nützlich und zielführend ist. Wohlweisend, dass es sein kann, dass diese Hypothesen schon bald wieder neuen Überlegungen weichen müssen. Wenn etwas in der Vergangenheit funktioniert hat, bedeutet das noch lange nicht, dass es in der Gegenwart wieder so verläuft. Im Umgang mit Maschinen macht eine solche Erwartung natürlich durchaus Sinn. In der Begegnung mit komplexen Systemen (Menschen/Teams/Organisationen) benötigen wir dringend passendere Konzepte.

Die Zeit einsamer Führungsentscheidungen gehört, gerade im Umgang mit ständig sich wandelnden Situationen, der Vergangenheit an. In einer zunehmend vielschichtigen Welt reicht ein Blickwinkel alleine nicht mehr aus, um adäquat mit dieser Komplexität umzugehen. Wir brauchen eine Multiperspektivität, um nicht im Tunnelblick einer eingeschränkten Wahrnehmungsfähigkeit hängen zu bleiben. Diese Perspektivenvielfalt

erhalten wir einerseits durch systematischen Perspektivenwechsel (vgl. Stock 2012), andererseits erweitern wir unsere eingefahrenen Denkmuster durch die beständige Kommunikation mit anderen Menschen, unseren Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Lieferanten. Kurz gefasst: Wenn wir nur Hypothesen über die Welt da draußen anstellen und niemals Zugang dazu finden können, wie es „echt wirklich“ ist, brauchen wir schnelle Kommunikations- und Feedbackprozesse mit denjenigen, die wir beeinflussen wollen.

Systemisches Verständnis von Führung

Führung ist ein äußerst komplexes Phänomen und braucht eine entsprechend umfassende Theorie. Ein Modell wird benötigt, das vielschichtiger ist als alle Landkarten, die in den meisten Fachbüchern zum Thema Führung präsentiert werden. Diese Theorien bedienen vor allem das – noch einmal: sehr verständliche – Interesse an der Reduktion von Komplexität in einer schier unübersichtlichen Welt. Das systemische Denken bietet die Grundlage für eine Theorie über Führung, die der Vieldeutigkeit des Themas gerecht wird. Einige Kerngedanken dazu in der gebotenen Kürze zusammengefasst (beachten Sie bitte bei weitergehendem Interesse auch die entsprechenden Literaturhinweise):

- **Es gibt zum Thema Führung keine absolute Wahrheit:** Ein häufiger, aus dem mechanistischen Weltbild heraus entstehender Denkfehler: Probleme können als objektive Fakten angesehen und eindeutig formuliert werden. Zutreffender wäre es, zu sagen, dass Probleme Beschreibungen von jemandem sind, der eine bestimmte Meinung und damit schon Vorannahmen hat – alles Gesagte wird von jemandem gesagt.
- **Wer führt, wird genauso geführt:** Gehen Sie nicht von der eindimensionalen Vorstellung aus, dass eine Person führt und alle anderen ihr folgen. Sie stehen in beständiger Wechselwirkung mit Ihren Mitarbeitern, und man kann mit einiger Berechtigung sagen, dass Sie genauso von Ihren Mitarbeitern geführt werden, wie Sie sie führen. Wenn wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass wir alleine das Steuer in der Hand halten müssen (wieder eine Metapher aus der mechanischen Welt), können wir zu einem

Führungsstil übergehen, der gleichzeitig zielorientiert und abwartend ist. Aufgrund unserer Ziele intervenieren wir in ein System hinein und versuchen, es in unserem Sinne zu beeinflussen. Gleichzeitig gilt es, ruhig und aufmerksam abzuwarten, was sich von alleine entwickeln will. Wir erkennen dann das Potenzial einer Situation und können es entsprechend nutzen. Wir führen und lassen uns gleichzeitig führen.

- **Führung ist kein triviales Spiel mit einer linearen Logik:** Führung handelt nicht von eindimensionalen Input-Output-Prozessen mit vorhersehbaren Ergebnissen, sondern kann als ein kontinuierlicher Prozess interaktiver Wechselwirkungen zwischen Führern und Geführten verstanden werden. Die Grenze zwischen diesen beiden Systemen ist fließend und oft unentscheidbar. Der mechanistische Kerngedanke ist: Zukünftiges Verhalten von Menschen kann mit ausreichend vielen Informationen vorhergesagt werden. Im systemischen Denken wird postuliert, dass man eigentlich nur verschiedene Szenarien entwerfen kann, wie sich die Situation vermutlich in der Zukunft entwickeln wird (Hypothesenbildung).
- **Die Ergebnisse von Führung sind nicht vorhersehbar:** Lebende Systeme sind prinzipiell unberechenbar. Wir können immer nur Hypothesen darüber anstellen, wie sie sich entwickeln. Eine wichtige Haltung in einem postmodernen Führungsverständnis liegt darin, diese Nicht-Trivialität und Unvorhersehbarkeit zu erkennen, sie zu respektieren und damit umzugehen. Alles hängt immer von den jeweiligen Kontextbedingungen ab, und weil diese sich fortlaufend verändern und evolvieren, ändern sich auch die Spielregeln andauernd. Wir können die Zukunft nicht kennen.

Und es könnte auch alles ganz anders sein... 