

Führen aus eigener Kraft – Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern

Reto Zbinden

Die Arbeit mit Systemaufstellungen ist für mich als Organisationsberater faszinierend und bereichernd: Sie zeigen wichtigen Dynamiken und entsprechende Lösungsstrategien auf. Aus Sicht von Klienten und Organisationen wird diese überaus positive Einschätzung nicht immer geteilt. Für Teams und Führungspersonen kann es sehr herausfordernd sein, verdeckte Themen und ihre Wirkung zu erkennen, insbesondere wenn persönliche Bezüge in Familiensystemen sichtbar werden. Trotz der enormen Lösungskraft der Methode ist das verständlich. Für das Aufgreifen von stark emotionalen, beziehungsorientierten oder sogar spirituellen Impulsen fehlt ein gesellschaftlich anerkanntes Organisationsverständnis. In der klassischen, rationalen Betriebswirtschaftslehre ist die Zielorientierung das zentrale Wesenselement von Organisationen. Strukturen und Arbeitsprozesse werden darauf abgestimmt, um eine hohe Produktivität zu erreichen. Führungskräfte wie Mitarbeitende werden primär als Funktionsträger betrachtet. Führung respektive Führungsaufgaben können entsprechend gelernt werden. Ein Bezug zur Person besteht nicht.

Wenn also Organisations-, insbesondere Führungsaufstellungen, einen starken Bezug zur Person herstellen, so kann dies zu Irritationen führen, ja als Tabubruch erlebt werden. Für die Akzeptanz und die rasche Verbreitung der Organisationsaufstellung ist dies ein großer Nachteil. Aber mögli-

cherweise führt uns das Organisationsaufstellen als Berater – so wie die Methode unsere Klienten – zu viel tieferen Erkenntnissen und auf längere Wandlungswege.

Die Frage, wie Menschen und Führungs- und Organisationsprozesse sich gegenseitig beeinflussen, fasziniert mich seit Langem. Und nicht nur aufgrund von Aufstellungserfahrungen vermute ich, dass solche Systemverbindungen häufiger auftreten, als wir uns heute bewusst sind. In der Einzelberatung, dem persönlichsten Entwicklungsraum in Organisationen, ist eindrücklich zu erleben, wie die systemübergreifende Arbeit mit Aufstellungselementen immer wieder beeindruckende Entwicklungserfolge ermöglicht.

Die systemischen Ansätze und vielfältigen Erfahrungen haben mich in den letzten zehn Jahren zu drei wichtigen Überzeugungen geführt:

1. Führungspersonen übernehmen nicht nur eine Funktion, sondern sind gleichzeitig auch als Menschen mit ihren einzigartigen Bezügen zu Partnerschaft, zur Herkunftsfamilie, zu ihrer Seele und spirituellen Einbindung in Organisationen präsent.
2. Für die zukünftige Führungsentwicklung braucht es nicht nur ein erweitertes Verständnis von Führung, sondern

auch entsprechende Führungs- und Organisationstheorien. Systemübergreifende Ansätze haben sich nicht mehr allein auf organisationale Dynamiken zu fokussieren, sondern auch die Verbindungen zur persönlichen Ebene von Managern und Mitarbeitenden aufzuzeigen.

3. Diese neuen Erkenntnisse und Theorien haben weitreichende Folgen für die zukünftige Gestaltung von Organisationen. Die Ausrichtung der Organisation am Menschen und seiner Entwicklung wird stark an Bedeutung gewinnen.

Mit dem Buch „Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern“ (2012) wollte ich anhand von Praxisbeispielen nicht nur sorgfältig aufzeigen, wie familiäre und spirituelle Aspekte in den Führungs- und Managementalltag hineinwirken, sondern auch neue, theoretische Ansätze zur Führung und Führungsentwicklung entwerfen. Ich freue mich, Ihnen hier ein paar zentrale Ideen vorstellen zu können.

Ein systemisch – ganzheitliches Menschenverständnis

Wenn wir erkennen, wie häufig und mit welcher Intensität das organisationale Handeln von Personen beeinflusst wird, rückt der Mensch in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Es stellt sich die Frage, auf welches sinnstiftende Bild wir uns vom Menschen und seiner Entwicklung in Organisationen abstützen. Entsprechend den systemischen Ansätzen und der Aufstellungserfahrung hat sich für mich ein systemisch-ganzheitliches Menschenverständnis in Organisationen als Orientierungsrahmen sehr bewährt. Für das Verstehen und Gestalten von Führungs- und Organisationsprozessen in Organisationen ist nicht nur das organisationale System relevant, sondern auch das gegenwärtige Familiensystem, das familiäre Herkunftssystem und das spirituelle System von Führungskräften und Mitarbeitenden.

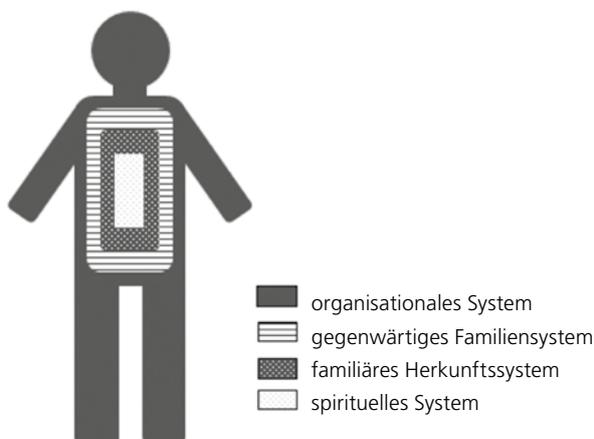


Abbildung: Ein systemisch-ganzheitliches Verständnis des Menschen in Organisationen

Versuche ich das Wesen des Menschen in groben Zügen zusammenzufassen, so wird bewusst, dass sich der Mensch über mehr als nur seine organisationale Identität zu definieren hat. Das Unternehmerische, das Gestalten und Erschaffen und der Erfolg sind sehr wichtig. Es sind die Fähigkeiten des Menschen, welche in der heutigen Gesellschaft am höchsten gewichtet und somit oft einseitig und unbalanciert verfolgt werden. Für den Menschen und seine Entwicklung ist jedoch entscheidend, auch die Bedeutung der anderen Systemebenen zu erkennen und ihnen den dafür notwendigen Raum zu geben. Sinn und Zweck des Lebens wird hier anders definiert:

- Auf der familiären Systemebene geht es um das qualitative Gestalten und Gelingen wichtiger Beziehungen sowie das Sorgen für die eigenen Kinder. Der Mensch ist ein Beziehungswesen, und dieser Dimension ist auch in Organisationen Bedeutung zu geben.
- Im Ahnensystem steht oft das Erkennen und individuelle Herauslösen aus generationenübergreifenden, blockierenden Themen an und das Integrieren und Nutzen von verfügbarer Kraft auf dem eigenen Lebensweg. Für die Aufgabe im Organisationssystem ist das befreiend und stärkend.
- Im spirituellen System sind die eigene Seele und ihre innere Bewegung zu erkennen und aufzugreifen. Die Seele will ihr Potenzial entfalten. Der eigene Weg macht nicht nur Sinn, sondern erfährt auch viel Fügung und Unterstützung. Sowohl Führungs- wie Beratungsarbeit wird bereichert.

Ein integratives Modell der Führungs- und Managemententwicklung

Blicken wir auf die heutigen Führungs- und Managementausbildungen, so fällt auf, dass sich diese stark am Erwerb von Fachkompetenzen orientieren und in kleinerem oder größerem Maße noch Führungs- und Sozialkompetenz vermitteln. Führung wird primär aufgabenbezogen und instrumentell verstanden. So lernen Führungskräfte Strategien zu entwickeln, Ziele zu setzen, Entscheide zu treffen, Projekte zu leiten oder schwierige Gespräche zu führen. Diese Ausrichtung ist nicht an sich falsch, in einem systemisch-ganzheitlichen Menschen- und Führungsverständnis jedoch viel zu eng und zu begrenzt. Die Person des Führenden wie auch Geführten wird kaum gesehen.

In einem integrativen Modell der Führungs- und Managemententwicklung sind zwei systemische Erweiterungen zentral:

- Sämtliche bewusste und unbewusste Erfahrungen in der Kindheit und Jugend prägen uns als Person, unsere Führungs- und Sozialkompetenzen und unser implizites Wissen, was „gute Führung“ ist. Diese prägende Lebensphase

ist in den Führungstheorien und der Führungsentwicklung mitzuberücksichtigen.

- Auch in Organisations- und Führungsprozessen läuft ein wichtiger Teil der Dynamik auf einer tiefer liegenden, mehr oder weniger bewussten Ebene. Für Führungspersonen ist es wertvoll, Zugang zu dieser Ebene zu finden.

In der unten stehenden Grafik wird das integrative Modell dargestellt. Auf der horizontalen Zeitachse wird nebst dem Erleben von Führung im Herkunftssystem zwischen Führen von Teams und Führen von Abteilungen und Organisationen unterschieden, da mit dem Führen von größeren Bereichen wichtige Aufgaben dazukommen und die Komplexität steigt. Für Lesende aus der Praxis der Systemaufstellung möchte ich das Modell nicht im Einzelnen erläutern, da ich es als verständlich erachte.

Führung hat also nach wie vor mit spezifischen Führungsaufgaben zu tun, aber auch viel mit innerer Kraft und Reife und spiritueller Verbundenheit. Die Entwicklung der eigenen Person wird zur inneren Dimension der Führungsentwicklung und zu einer zentralen Aufgabe im Leben.

Für Führungskräfte ist es wertvoll, wenn sie ihre ganz individuellen Fähigkeiten weiterentwickeln und mit ihren Lebenszielen – ihrer Berufung – in Verbindung bleiben können. Freude und Inspiration energetisieren. Vielfalt in der Führung wird als wertvoll erkannt. Falls Führungskräfte in Führungssituationen auf belastende, persönliche Themen oder Blockaden stoßen, haben sie diese zu erkennen und für sich aufzuarbeiten. Dies stärkt sie als Person und die Ausübung ihrer Aufgabe. Wenn Führungskräfte ihren Weg, ihre Kraft und ihren Stil gefunden haben, wird ihnen oft eine hohe, natürliche Autorität zugeschrieben.

Organisationen erkennen die hohe Entwicklungsfähigkeit von Menschen und haben ein großes Interesse, dass Führungskräfte permanent wachsen – äußerlich wie innerlich – und immer mehr Verantwortung für ihre Führungsaufgabe, die Mitarbeitenden und die Kunden übernehmen. Führungs- und Managemententwicklung wird zu einem lebenslangen, individuellen Prozess.

Anstelle weiterer Ausführungen zum Modell möchte ich lieber die Anwendung in der Beratung vorstellen.

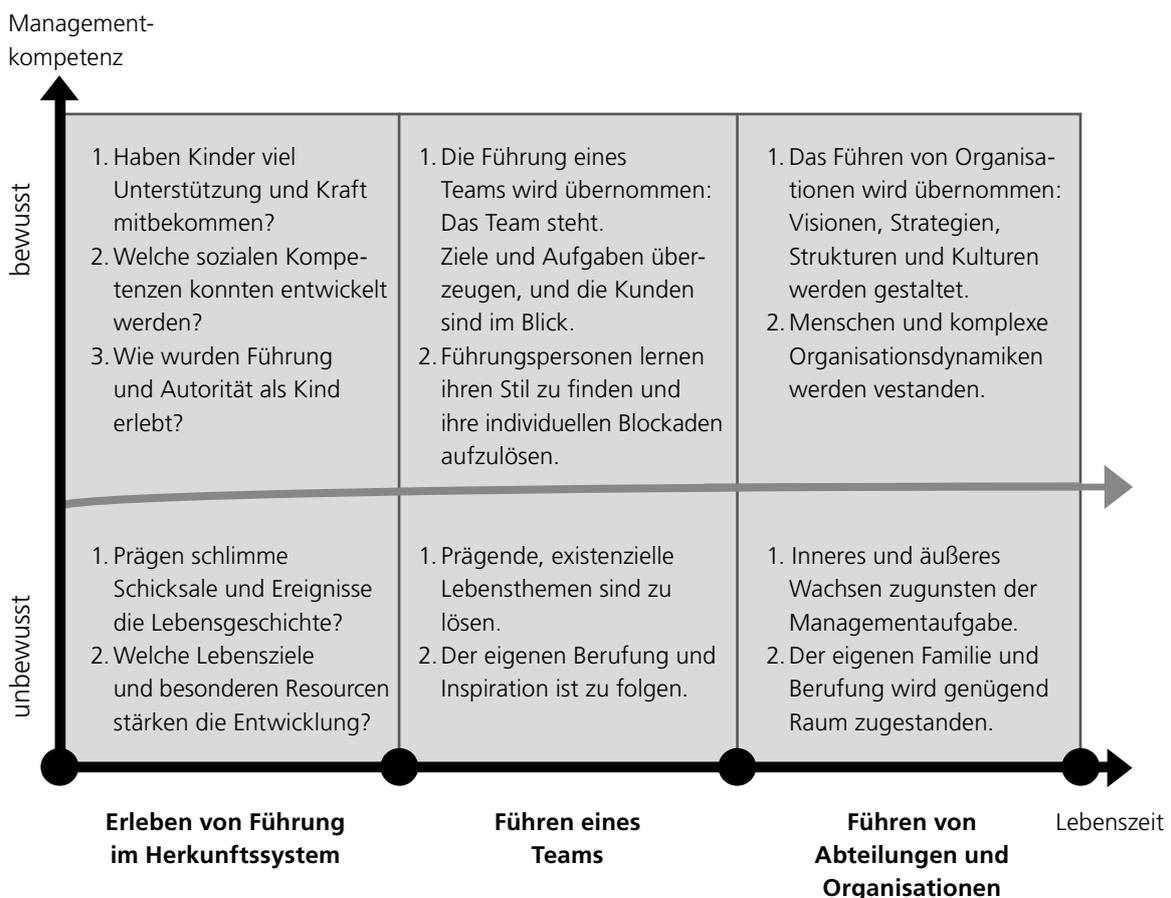


Abbildung: Ein integratives Modell der zukünftigen Führungs- und Managemententwicklung

Zwei Führungsbeispiele

Wie wichtig es beim Führen von Teams ist, Führung zu übernehmen, zeigt das erste Beispiel. Anderenfalls kommt es rasch zu Irritationen, und Führung wird zugunsten des Systems von anderen übernommen. Nebst der Führungs- und Organisationsdynamik wird auch der Bezug zu den beteiligten Personen offensichtlich.

Die Klientin arbeitet im Kollegium einer Fachhochschule und kommt in eine Kurzzeitberatung, um für sich im kommenden Bewerbungsprozess Sicherheit zu gewinnen. Sie hatte sich intern um eine qualifizierte Führungsposition beworben, in der sie unter dem gleichen Vorgesetzten die Leitung eines regionalen Zentrums übernehmen könnte. Verunsichert wurde sie durch die ambivalenten Signale ihres Vorgesetzten im Vorfeld des ersten Vorstellungsgesprächs. Er wirkte ihr gegenüber immer wieder abweisend und agierte vorsichtig, ja beinahe ängstlich. Um rasch einen Überblick zu bekommen, stellt die Klientin die heutige Situation auf.

Betrachten wir das Bild, fallen drei Kerndynamiken sofort auf:

1. Nicht der Vorgesetzte, sondern der Direktor führt informell das Team.
2. Der Vorgesetzte schaut nach draußen und wirkt nicht präsent. Er scheint mit anderen Aufgaben oder eigenen Lebensthemen beschäftigt zu sein. Die Unsicherheit der Klientin, wie der Vorgesetzte wirklich zu ihr „steht“, wird verständlich.
3. Die Klientin stellt sich nicht als Frau, sondern als Mädchenfigur auf.

chenfigur auf. Dies ist für mich eine große Überraschung, denn die Klientin ist äußerst qualifiziert und hat als Frau und mögliche Führungsperson eine gute Ausstrahlung.

Im Beratungsprozess vertiefen wir die sichtbaren Dynamiken und entwickeln dann gemeinsam folgende Lösungsstrategien und ein dazu passendes Lösungsbild:

1. Die Erwartungen der Klientin an ihren direkten Vorgesetzten dürfen nicht hoch sein. Er kann – warum auch immer (die Klientin vermutet private Gründe) – zurzeit wenig Führung übernehmen. Im Lösungsbild ist es für sie gut, ihn wohlwollend im Rücken zu wissen. Die Bedeutung des Direktors für die Klientin ist klar zu erkennen. Er führt und gibt ihr als Leiterin des regionalen Zentrums Halt. Bereits im Bewerbungsprozess ist es für sie deshalb wichtig, sich an ihm zu orientieren und später den direkten Kontakt mit ihm zu suchen. Die Klientin erkennt, dass diese Strategie bereits beim zurücktretenden Stelleninhaber sehr gut funktioniert.
2. Die Klientin realisiert, dass sie bereits im Hinblick auf das kommende, erste Vorstellungsgespräch innerlich einen Rollenwechsel zu vollziehen hat: Sie sollte im Gespräch aus einer Führungsposition heraus argumentieren und die entsprechende Verantwortung übernehmen. Im Lösungsbild nimmt sie deshalb eine Position ein, in der sie das Team führen kann und die Kunden im Blick hat.
3. Dank ihrer Aufstellung als Mädchenfigur realisiert die Klientin, dass sie sich in dieser Bewerbungssituation genauso „ausgeliefert“ fühlt wie früher manchmal ihrer Mutter gegenüber. Mit dem Aufdecken dieser unbe-

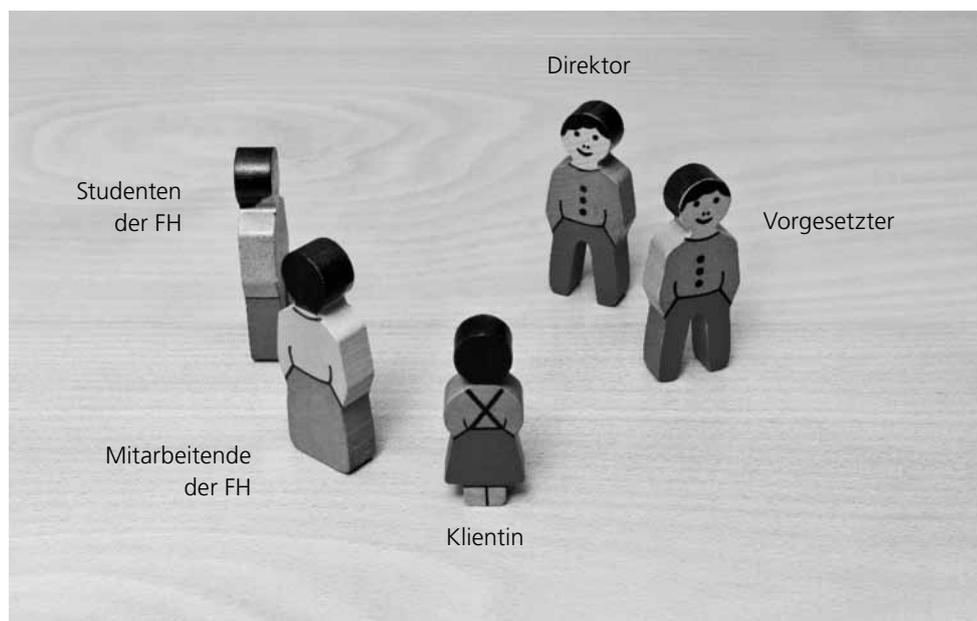


Abbildung: Heutige Situation der Klientin

wussten Dynamik erkennt sie, dass sie heute – selbst in einem herausfordernden Bewerbungsprozess – viel mehr Einflussmöglichkeiten hat. Sie ist aktuell nicht auf Zuspruch und Bestätigung angewiesen. Die Gefühle sind von den Ohnmachtsgefühlen gegenüber ihrer Mutter klar zu trennen. Sie kann deshalb die Unsicherheit eines Bewerbungsprozesses gut aushalten. Im Organisations-system kann sie als erfahrene, qualifizierte Frau auftreten.

Ein paar Wochen später erfahre ich von der Klientin, dass sie zur neuen Leiterin des regionalen Zentrums gewählt worden ist.

Mit dem Erkennen der formellen und informellen Führungsdynamik kann mit der Klientin eine möglichst optimale, auf diese Fachhochschule zugeschnittene Lösung entwickelt werden. Der „Trick“ ist, dass sie quasi von zwei Vorgesetzten geführt wird, was der heutigen, organisationalen Realität entspricht. Entscheidend für sie ist, dass sie – im Vorstellungsgespräch wie später in der Realität – die Führung übernehmen kann. Auch wenn in diesem Praxisbeispiel die Führungs – und Organisationsdynamik überwiegt, kommen dennoch auch die persönlichen Themen der Klientin und vermutlich auch des Vorgesetzten zum Vorschein. Der Handlungsspielraum – sowohl der involvierten Führungspersonen als auch des Beraters – wird wertvoll erweitert, wenn Lösungen sowohl auf der organisationalen wie auch der persönlichen Ebene möglich werden.

Im zweiten Beispiel geht es nicht um das Übernehmen von Führung, sondern um einen entscheidenden, persönlichen Entwicklungsschritt einer Führungsperson.

Nachdem Konflikte eskaliert sind, beordert ein Geschäftsleitungsmitglied seinen Teamleiter in ein Führungscoaching. Er schätzt die fachlichen Fähigkeiten und Leistungen der Führungsperson, bemängelt aber die persönlichen Führungsqualitäten und die soziale Kompetenz. Der Teamleiter ist zwar gekränkt, gesteht jedoch selbst im Vorgespräch ein, dass er in gewissen Situationen hart sein könne.

Im Coaching zeigt sich rasch, dass der Leiter, wenn er unter Druck gerät, „eiskalt und keine Emotionen zeigend“ handeln kann, wie er es selbst formuliert. Dieses Handlungsmuster bezeichnet er als „den Riegel schieben“. Den Riegel schiebt er, indem er sich im Konfliktfall emotional zurückzieht und, ohne wirklich im Kontakt zu sein, versucht, sich auf der Sachebene um jeden Preis durchzusetzen. Mit der Zeit können wir sein Konfliktverhalten noch detaillierter erfassen und verstehen. Die ersten Zeichen von sich anbahnenden Differenzen und Konflikten werden in der Regel ignoriert. Der Teamleiter verpasst somit die Chance, frühzeitig Meinungsverschiedenheiten zu klären und seine Position und Interessen einzubringen. Erst wenn sich Konfliktsituationen verschärfen und zu eskalieren drohen, zieht er in den Kampf.

Auf der Führungs- und Organisationsebene ist es für den Teamleiter wertvoll, dass er sein Konfliktmuster so klar erkennen kann, um es in Zukunft frühzeitig zu durchbrechen. Gerade in hektischen Arbeitsphasen ist es für ihn wichtig, Aufgaben zu priorisieren und zu delegieren. Zudem hat der Leiter „weiche“ Frühwarnsignale, wie vorerst vage ausgesprochene Kritik oder offensichtliche Ungereimthei-

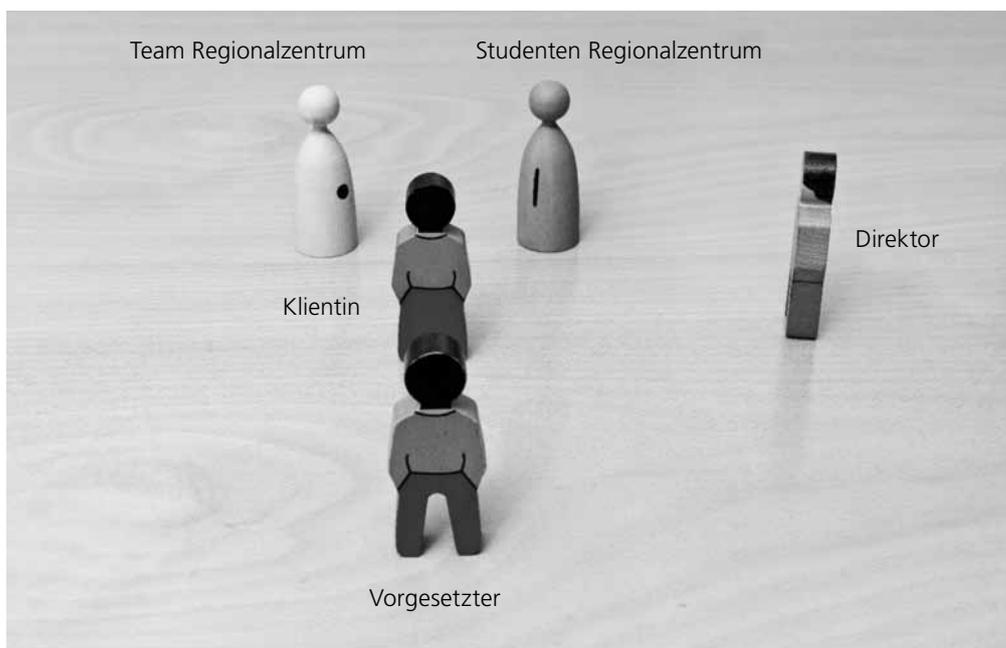


Abbildung:
Entwickeltes Lösungsbild

ten, ernst zu nehmen. Er hat sie anzusprechen und eigene Anliegen frühzeitig einzubringen. Zudem drängt sich zum Wiederaufbau von Vertrauen die für den Vorgesetzten unangenehme Aufgabe auf, sich bei den anderen Konfliktparteien für den eigenen Konfliktanteil, die gezeigte Härte und die ausgelösten Verletzungen zu entschuldigen.

Auf der persönlichen Ebene erkunden wir zusammen die Biografie und Familiengeschichte, mit denen sich der Klient noch wenig auseinandergesetzt hat. Er realisiert, dass die Themen „Schuld“ und „Schuldig-Sein/Nicht-Schuldig-Sein“ das Familiensystem stark prägen. Seine Verwandtschaft ist vom Zweiten Weltkrieg stark gezeichnet. Über seine Großeltern, die flüchten mussten und dabei ihren ganzen Besitz verloren, kann er lange Zeit nichts herausfinden, zu verschwiegen zeigt sich das System. Der andere Großvater allerdings war jahrelang an vorderster Front im Kriegseinsatz und vermutlich bei der SS. Auch wenn es in diesem Coachingprozess ein Stück weit offenbleibt, ob die Täterenergie von diesem Großvater ausgeht, so kann der Teamleiter doch für sich erkennen, woher die Themen kommen und wohin seine Gefühle gehören. Sein Drang, in den Kampf zu ziehen, macht plötzlich keinen Sinn mehr. Er kann sich von übernommenen Gefühlen lösen. Diesen Prozess empfindet der Teamleiter als innere Befreiung, die sofort eine starke Wirkung auf sein Führungs- und Konfliktverhalten im Organisationssystem hat. Dass der Teamleiter gerade jetzt mit seiner Täterenergie konfrontiert wird, ist vermutlich kein Zufall. Das Unternehmen befand sich nach einer Übernahme im Umbruch, die Geschäftsleitung wurde ausgewechselt, und es herrschte große Verunsicherung.

Die Offenheit und Entschlossenheit, mit welcher der Klient die persönlichen und organisationalen Themen angeht, sind bewundernswert. Ein knappes Jahr später werden von allen Seiten seine unglaubliche Entwicklung und seine großen Erfolge anerkannt und geschätzt. Der Teamleiter wirkt viel weicher und lockerer, ist in Kontakt, überzeugt durch Transparenz und schafft den Turnaround mit dem Team.

Wie im vorangegangenen Beispiel geht es auch hier nicht einfach nur um das Erkennen einer Täter-Opfer-Dynamik, sondern um das gemeinsame Entdecken der ganz individuell erlebten, kontextspezifischen Dynamik und deren Lösung. Treten zudem so existenzielle Lebensthemen in einem Coachingprozess auf, stellt sich immer die Frage, ob wenige Beratungssequenzen für eine wirksame Lösung reichen oder ob nicht eine therapeutische Weiterführung hilfreich ist. In solchen Fällen bespreche ich dies offen mit Klienten. Entscheidend sind bekanntlich die Wirkung und ihre Einschätzung.

Das Beispiel zeigt illustrativ auf, wie machtbezogene, aggressive oder ohnmächtige Verhalten und die damit verbundenen starken Emotionen auf der Führungs- und Organisationsebene oft nur teilweise verständlich und lösbar sind. Ein großer Teil der Dynamik stammt aus dem familiären

Herkunfts- oder Gegenwartssystem. Erst hier machen solche Verhalten oft Sinn und werden „bearbeitbar“. Sowohl in der Theorie wie in der Praxis ist der Lösungs- und Handlungsraum zu erweitern.

Wie in diesem Fall treffen wir in der Beratung auf offene, mutige Führungskräfte und Mitarbeitende, die – unabhängig von Hierarchien und Bildungsniveau – genau wissen, dass bei ihnen ein Entwicklungsschritt ansteht. Sie möchten hinter Symptome blicken und sind sehr dankbar für weiterführende und tief greifende Interventionen. Dank dem persönlichen Wachsen sind für Führungspersonen im Organisationssystem echte Entwicklungssprünge möglich.

Die zukünftige Gestaltung von Organisationen

Bei der zukünftigen Gestaltung von Organisationen haben sich Unternehmen viel mehr am Menschen, seinem Potenzial und seiner Entwicklung auszurichten, und zwar nicht nur in der Führung oder bei der Unternehmenskultur. Senge wie Scharmer betonen, dass tief greifende, innovative Veränderungsprozesse sich nicht an der Vergangenheit, sondern an einer sich im Entstehen begriffenen Zukunft auszurichten haben. Neue Visionen und Ideen können jedoch nur bedingt intellektuell hergeleitet werden, sondern sind vielmehr auch intuitiv wahrzunehmen und zu spüren. Das „Erkennen“ der Zukunft, das Lernen wie auch das Verbinden mit spirituellen Impulsen und Wissen und das Handeln können nur durch und über den Menschen erfolgen. Zukünftige Organisationen benötigen Führungskräfte und Mitarbeitende,

- die sich für eine attraktive und innovative Zukunft des Unternehmens einbringen und dafür alle ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen.
- die bereits eigene Visionen realisiert und sich auf persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse eingelassen haben. Sie bringen die Erfahrung und das Vertrauen mit, dass solche Wandlungsprozesse in Zukunft auch auf einer kollektiven Ebene möglich sind.
- die bereit sind, sich bei Bedarf auch auf weitere persönliche Entwicklungsprozesse einzulassen, um in ihrer Aufgabe weiterzukommen.

Während in vielen Changeansätzen der Wandel top down, also von oben nach unten, konzipiert wird, bin ich immer mehr zur Einsicht gekommen, dass er ebenso bottom up, von unten nach oben, zu suchen ist. Innovative, entwicklungsorientierte Organisationen können nicht nur auf einer organisationalen Ebene verwirklicht und etabliert werden, sondern deren Entwicklung ist auch von der individuellen Ebene aus zu initialisieren. Eine tiefgreifende Entwicklung von Organisationen kann nur mit einer entsprechenden menschlichen Entwicklung einhergehen. Entsprechend ermutige ich im Buch Führungskräfte, ihre Handlungs- und Entwicklungsräume zu nützen (siehe Grafik).

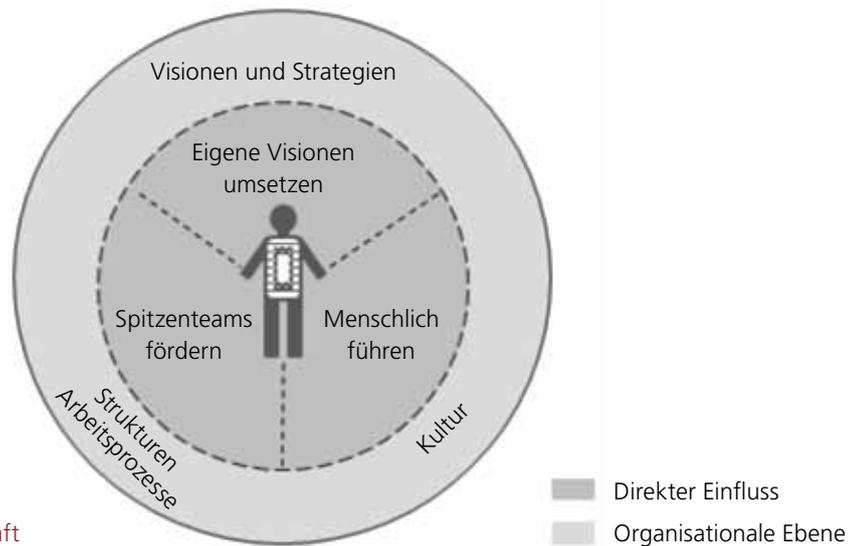


Abbildung: Führen aus eigener Kraft

Zum Schluss möchte ich kurz aufzeigen, was für mich „Menschlich führen“ heißt.

Menschlich führen

Führung erfinde ich nicht neu, sondern ich hebe fünf Kernelemente hervor, die für das Konzept des menschlichen Führens bedeutend sind:

1. Als Person Führung übernehmen
2. Eine attraktive Vision entwickeln und realisieren
3. Die Mitarbeitenden individuell fördern und unterstützen
4. Kundenorientierte Angebote und klare Strukturen definieren
5. In die Entwicklung von Systemen vertrauen

Bildlich sehe ich den Manager als virtuosen Dirigenten, der sich ganz der Musik und einer Aufführung hingeben kann und es schafft, aus jedem Musiker und seinem Instrument das Beste hervorzulocken. Im Folgenden stelle ich einzelne Aspekte vor, die für die Lesenden der Praxis der Systemaufstellung von besonderem Interesse sind.

Als Person Führung übernehmen

Wer Führung übernimmt, weiß, dass er nebst seiner spezifischen Führungsaufgabe sich selbst als ganze Person einzubringen und zu überzeugen hat. So ist es beispielsweise nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch der inneren Kraft und Stärke, Kritik auf den Punkt zu bringen und einem Mitarbeitenden gegenüber klar zu äussern oder einen Konflikt einzugehen und ihn konstruktiv auszutragen. Selbst weniger emotionale Führungsaufgaben wie das Setzen von Zielen oder Delegieren verlangen, Leistung einzufordern oder weniger attraktive Aufgaben anderen zuzumuten. Auch hier ist es sehr individuell und oft mit der eigenen Lebens- und Familiengeschichte verbunden, welche Führungsaufgaben leicht, und welche schwerfallen und somit viel Energie brauchen.

Nebst der inneren Kraft als Führungsperson wird auch der persönliche Weg zur Spiritualität wichtig. In der Führung ist es wertvoll, wenn sich Führungspersonen mit ihrer Seele und der spirituellen Quelle verbinden können, sei es an einem Ort der Reflexion und Stille oder direkt in Begegnungen und Sitzungen. Dieser Zugang ermöglicht es ihnen, wichtige Hinweise zu anstehenden Umsetzungsschritten aufzunehmen oder neue, grundlegende Zusammenhänge zu erkennen. Führungspersonen erleben, wie sie in ihrem Handeln unterstützt werden und gewinnen viel Vertrauen in laufende Change-Prozesse.

Eine attraktive Vision entwickeln und realisieren

Beim Führen ist es für Manager und Führungskräfte eine zentrale Aufgabe, eine kraftvolle und lebendige Vision zu entwickeln, die sie mit ihrem Team, ihrer Abteilung oder ihrer Organisation verfolgen. Kraftvolle Visionen von Organisationen sind aber nicht nur an die betreffende Organisation gebunden, sondern oft auch an Führungskräfte. Bruch & Vogel beschreiben, wie Zukunftsmöglichkeiten in vielen Organisationen zunächst an einzelne, unternehmerische Personen gekoppelt sind. Führungspersonen verfügen beim Entwickeln von Visionen in vielen Organisationen über einen beachtlichen schöpferischen Freiraum.

Wirkungsvolle Unternehmensvisionen sind zudem nicht nur auf den Gewinn ausgerichtet, sondern fördern auch die gesellschaftliche Entwicklung. Sie erzeugen einen gesellschaftlichen Mehrwert. Solche Visionen werden aus meiner Einschätzung von einer spirituellen Kraft gespeist und so zu einer Art „Tankstelle“ eines organisationalen Systems.

Die Mitarbeitenden individuell fördern und unterstützen

Wer als Manager eine ihm wichtige Vision verfolgt, wünscht sich Mitarbeitende, die sich dafür „voll“ – mit ihrer ganzen Kraft – einsetzen. Dafür haben Führungspersonen ihren

Mitarbeitenden auf allen Ebenen des menschlichen Seins zu begegnen. Sie können so das einzigartige, wertvolle Potenzial, das jeder in das Unternehmen einbringen kann, erkennen. Sie unterstützen ihn beim permanenten Lernen und Wachsen, sodass er Höchstleistungen erbringen kann. Das Führen von Mitarbeitenden bekommt eine stark individuelle Komponente, ist konsequent entwicklungsorientiert und setzt viel Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden und Mitmenschen voraus.

Wenn vereinbarte Ziele und Leistungen nicht erbracht werden oder fachliche wie persönliche Entwicklungsthemen offensichtlich werden, ist es eine Führungsaufgabe, die Mitarbeitenden darauf anzusprechen und mit ihnen Lösungen zu suchen. Mit einer liebevollen, klaren Haltung ist Entwicklung verbindlich einzufordern, indem auch geeignete Unterstützung angeboten wird. Falls ein Mitarbeiter jedoch nicht bereit ist, eigene Entwicklungsthemen anzuerkennen und diese anzugehen, oder die Fördermaßnahmen scheinbar zu wenig wirken, haben Vorgesetzte Grenzen zu setzen und sich wertschätzend von der Person zu trennen. Ein Unternehmen, insbesondere eine dynamische, innovative und wertschätzende Führungskultur, darf nicht permanent durch persönliche Themen von Mitarbeitenden oder Führungskräften behindert werden.

Kundenorientierte Angebote und klare Strukturen definieren

Bei der Definition von Angeboten, die optimal auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind, und von effizienten Strukturen und Arbeitsprozessen werden Führungspersonen ganz anders gefordert. Jetzt zählt weniger das Gefühlvolle und Verbundene, sondern das Analytische und Rationale.

In die Entwicklung von Systemen vertrauen

Für eine Führungsperson ist es wichtig, sich der Hektik des Führungsalltags immer wieder zu entziehen und die Aufmerksamkeit auf die Entwicklung der zuständigen Teams und der Organisation als Ganzes zu richten. Sie können so frühzeitig auf Entwicklungen Einfluss nehmen und selbstorganisierende Kräfte unterstützen.

Bei der zukünftigen Beratung von Führungskräften und Organisationen spielt das gleichzeitige Arbeiten in zwei oder mehreren Systemen eine immer größere Rolle. Ein solches Beratungsverständnis setzt voraus, dass sich Berater nicht nur für solche Zusammenhänge öffnen, sondern auch über ein entsprechendes Wissen in den relevanten Systemen verfügen. Eine Professionalisierung über Zusatzausbildungen ist unumgänglich. Aufstellungen sind für mich dabei nur eine Methode, um auf tieferes Wissen zuzugreifen und persönliche Entwicklung zu initiieren. Ich möchte ermutigen, auch mit anderen Methoden systemübergreifend zu beraten und dem Menschen und der persönlichen Ebene in Organisationen mehr Gewicht zu geben.

Auch wenn sich aus meiner Einschätzung das Organisationsaufstellen in Profitorganisationen noch nicht wirklich durchgesetzt hat, so wird mit dem Artikel sichtbar, auf welchen tief greifenden persönlichen und organisationalen und in dem Sinne auch gesellschaftlichen Wandel die Methode hinweist. Und Organisationsaufstellungen bieten bereits heute große Chancen in innovativen und entwicklungsorientierten Kreisen, die sich der nachhaltigen Entwicklung und dem persönlichen Lernen verschrieben haben.



Dr. rer. pol. Reto Zbinden, selbstständiger Organisationsberater im Profit- und Nonprofit-Bereich. Autor der Bücher „Lösungsorientiert führen und beraten“ (2003) und „Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern“ (2012). Er begleitet Strategie- und Changeprozesse, unterstützt Führungspersonen in Einzelberatungen und engagiert sich in der Management- und Führungsentwicklung.

www.retozbinden.ch

Literatur

- Aszländer, Friedrich, Grün, Anselm (2006): Spirituell Führen – mit Benedikt und der Bibel. Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- Beaumont, Hunter (2008): Auf die Seele schauen. Spirituelle Psychotherapie. München, Kösel-Verlag.
- Berreth, Andrea (2009): Organisationsaufstellung und Management. Lesearten einer beratenden Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Blaser, Klaus (2008): So bin ich – und du bist anders. Achtsam Grenzen setzen in der Partnerschaft. Freiburg im Breisgau, Verlag Herder.
- Bruch, Heike, Vogel, Bernd (2005): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hellinger, Bert (1998): Der Abschied. Nachkommen von Tätern und Opfern stellen ihre Familien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Madelung, Eva, Innecken, Barbara (2003): Im Bilde sein. Vom kreativen Umgang mit Aufstellungen in Einzeltherapie, Beratung, Gruppen und Selbsthilfe. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Mussmann, Carin, Zbinden, Reto (2003): Lösungsorientiert führen und beraten. Zürich: Kaufmännischer Verband Zürich.
- Owen, Harrison (2001): The Spirit of Leadership. Führung heißt Freiräume schaffen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Röckelein, Christoph (2009): Pedagogik. Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. Berlin: sine causa Verlag.
- Rosselet, Claude, Senoner, Georg, Lingg, Henriette K. (2007): Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Senge, Peter, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph, Flowers, Betty Sue (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future. Sol, the Society for organizational learning and currencybooks.
- Ulsamer, Bertold (2009): Der Apfel-Faktor. Wie die Familie, aus der wir kommen, beruflichen Erfolg beeinflusst. München: Kösel-Verlag.
- Weber, Gunthard (Hrsg.) (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wielens, Hans (2006): Führen mit Herz und Verstand. Authentisch und integral zu einer neuen Kultur der Unternehmens- und Personalführung. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag.
- Willi, Jürg (2007): Wendepunkte im Lebenslauf. Persönliche Entwicklung unter veränderten Umständen – die ökologische Sicht der Psychotherapie. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Zbinden, Reto (2012): Führung aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern. Wiesbaden: Springer Gabler.