

Editorial



Auswege aus der Krise – Teil 2

Welche Fähigkeiten braucht man, um Krisen erfolgreich zu bewältigen? Zunächst darf man den Kopf nicht in den Sand stecken, sondern sollte ihn für das schonungslose Analysieren der Ursachen verwenden. Da viele menschliche Krisen, ganz allgemein gesprochen, mit einem selbst zu tun haben, darf die Analyse dieses Selbst auch nicht ausklammern. Das verlangt Mut, die Fähigkeit zur Selbstkritik und die Bereitschaft, sich zu ändern. Ferner müssen Lösungswege gedacht und gefunden werden, deren Beschreiten oft wieder viel Mut erfordert, geht man doch vielfach neue Wege. - Glückauf!

Herzlichst

In dieser Ausgabe:

1. Coaching: Umgang mit Konflikten
2. Führung und Kommunikation: ein Beitrag mit besonderem Blick auf Krisenzeiten

Professor Dr. Bernd Schuppener,
Principal von Hering Schuppener

3. Buchtipps:

Charles Darwins Evolutionstheorie und
Rupert Lays Führungstheorie

Was Führungskräfte bewegt

Auszüge aus Coaching-Gesprächen

„Konfliktfähigkeit, Persönlichkeitsentwicklung“

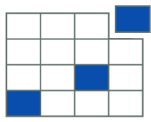
„Als Frau im knallharten Vertrieb in der Computerindustrie muss ich mich in einer extremen Welt behaupten. Der Konkurrenzkampf ist groß: Die Männer akzeptieren mich eher nicht, sondern versuchen, mir überall ein Bein zu stellen. Auch bei meinem Chef finde ich wenig Akzeptanz. Am liebsten würde ich den Job wechseln, was aber leider nicht geht. Ich taumle von einer Krise in die andere.“

Was war ihr Anliegen? Trotz oder gerade wegen der großen Redefreudigkeit der Klientin dauerte es

eine Weile, bis der Auftrag geklärt war: die eigene Emotionalität unter Kontrolle bekommen. Übersetzt: ein dickeres Fell bekommen, konfliktfähiger werden, nicht alles auf die Goldwaage legen.

Die Klientin war nahe am Wasser gebaut. Schon in der ersten Sitzung flossen die Tränen, obwohl sie eher auf Distanz ging und sich nur wenig öffnete. Sie berichtete, dass auch beruflich oft die Tränen flossen. Ihr Chef würde sie oft anbrüllen. Zum Glück habe sie mit ihm oft nur telefonisch zu tun, weil sie ja ständig auf Reisen sei. So würde er es nicht merken, wenn sie aufgrund seiner harten Diktion sehr oft weinen müsse. Auch viele ihrer Kunden seien von dieser Sorte: Es gelte nur der Einkaufspreis und die Qualität der Ware: Zahlen, Daten, Fakten. Sie selbst als Mensch würde gar nicht gesehen werden. Besonders schlimm seien einige ihrer Kollegen: Sie hätte ein recht gutes Vertriebsgebiet, Gott sei Dank, und manche seien scharf darauf, ihr das abzunehmen. Sie würde mittlerweile schon nicht mehr richtig schlafen können und manchmal nachts in einem immer wiederkehrenden Alptraum aufwachen, schweißgebadet.

An dieser Stelle einige Ausführungen zum Prozess: Die erste Sitzung stand fast ausschließlich im Zeichen der Beschwerdeermittlung, des Aufbaus einer Vertrauensbeziehung und dem Öffnen des Staudamms: Die Klientin durfte sich endlich mal richtig aussprechen! Auch zu Hause bei ihrem Ehemann fand sie nur noch wenig Gehör und bekam immer die stereotype Antwort: Da musst du eben durch. Das führte schließlich dazu, dass sie zuhause gar nichts mehr berichtete.



Der Einstieg in den Coaching-Prozess war daher nicht leicht. Die Klientin war ein gebranntes Kind und entwickelte nur sehr zögerlich Vertrauen. Im Gegenteil: Sie hatte gelernt, dass sie ehr misstrauisch und skeptisch agieren müsse, um Unheil abzuwehren. So definierten wir minimale Schritte, die eine Bewegung ermöglichten. Wir suchten und fanden einen Klienten, mit dem es einige Schwierigkeiten gab, die aber nicht so monumental waren, dass sofort Versagensängste ausgelöst wurden. Hier wurde besprochen, welche alternativen Lösungskonzepte möglich erschienen, die sodann in kurzen Rollenspielen eingeübt wurden.

Die zweite Sitzung begann deutlich positiver. Einige kleinere Tipps und Rezepte hatten ganz gut funktioniert, und der Coach war ja nun auch nicht mehr so fremd. So konnte man nun beginnen, auf sanfte und leichte Art die Ursachen der mangelnden Konfliktfähigkeit zu erforschen. Über eine biographische Analyse wurde erfahren, dass die Frau einen äußerst dominanten Vater hatte, der auch vor dem Einsatz von Prügel oder anderen drakonischen Strafen nicht zurückschreckte. Die Mutter stand unter seiner Fuchtel und konnte nicht ausgleichend helfen.

Dank der Ursachenanalyse konnte der Klientin aufgezeigt werden, dass sie ihre mangelnde Konfliktfähigkeit ihrem Elternhaus „verdankte“, ein Tatbestand, der ihr bisher gar nicht bewusst war. Sie war dem typischen menschlichen Muster gefolgt, die unangenehmen Ereignisse ihres Lebens auszublenden. In einer späteren Sitzung berichtete sie lebhaft und voller Erstaunen, dass eine empfohlene Maßnahme zur Auffrischung einer Erinnerung geführt habe, die sie völlig verdrängt hatte. Die Dominanz

ihres Vaters ging so weit, dass er sie einmal wegen schmutziger Fingernägel des Tisches verwies und sie kein Mittagessen bekommen habe.

Ein solches Erlebnis stellt oft einen Schub für die Persönlichkeitsentwicklung dar. Im Erwachsenen regen sich dann Kräfte, endlich mit diesem Blödsinn Schluss machen zu wollen. Man ist doch kein Kleinkind mehr und muss sich doch solche Dinge nicht mehr gefallen lassen! Diese Einstellung führt zu einer guten konstruktiv zu nutzenden Energie.

Die weiteren Sitzungen verliefen dann nach demselben Muster: Die Klientin hatte mehr Zutrauen zu sich gefunden und formulierte, dass sie schneller vorankommen möchte. Sie sei auch bereit, Verhaltensempfehlungen aufzugreifen, die mehr Mut erfordern würden.

Also wurde ein Plan entwickelt, der zu allen bereits formulierten Problemstellungen realitätsdichte Ziele und mögliche Wege aufzeigte. Die Klientin setzte diese Maßnahmen nach und nach mit immer Konsequenz und Beharrlichkeit um. Nachdem die kleineren Brocken aus dem Weg geräumt waren, machte sie sich an die größeren und stellte, mittlerweile nicht mehr erstaunt fest, dass auch dieses genauso gut funktionierte. Wenn man Lösungswege im Kopf hat und die dazu notwendigen kommunikativen Sprachspiele beherrscht, fällt vieles erstaunlich leicht. Sie lernte, dass man sich auf Standardsituationen wie in einem Schauspiel vorbereiten kann: Es gibt eine Dramaturgie und die Kommunikation folgt dem zuvor ausgearbeiteten Drehbuch.

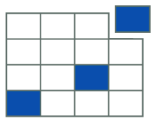
Das sachliche Fazit aus dieser Fallstudie: Ein Ausweg aus einer Krise ist nur dann möglich, wenn man sich schonungslos auf Ursachensuche begibt

und dabei insbesondere die eigenen Anteile begutachtet: Was ist mein Anteil an der Krise? Welche typischen Verhaltensweisen von mir haben dazu geführt, dass ich in diese Situation gekommen bin? Welche Erkenntnisse, die ich möglicherweise verdrängt habe, brauche ich für diese Analyse? Was kann und will ich tun, damit ich a) aus dieser Krise herauskomme und b) zukünftig nicht mehr in ähnliche Situationen hineinschlittere? Mit welchen kleinen Schritten will ich beginnen? Für eine sachliche Auseinandersetzung mit einem emotional sehr anspruchsvollen Thema sollte man einen professionellen Sparringspartner haben, der außerhalb des eigenen Systems steht und sachlich-nüchtern die Ursachenanalyse und Lösungssuche begleitet.

Ein zweites persönliches Fazit: Die Frau, die ihr berufliches Leben fast als permanente Krise erlebte, hatte nach zögerlichem Beginn schließlich immer mehr Mut bewiesen, den neuen Weg zu gehen: zuerst in kleinen Schritten, die alle mehr oder weniger erfolgreich verliefen, später dann auch in größeren Schritten, indem sie sich den anspruchsvolleren Themen zuwandte. Aus einer Person, die sehr dünnhäutig und nahe am Wasser gebaut war, wurde eine Persönlichkeit, die eine gesunde Portion Konfliktfähigkeit gelernt hat und über ein ganz anderes Selbstvertrauen verfügte als zu Beginn.

„Ich trage meine Brille auch nachts,
damit ich besser sehe, was ich träume.“

Heinz Erhardt



Führung und Kommunikation

Krisen kommen und gehen. Ein Blick in die Geschichte der Menschheit lehrt, dass es immer so war und auch sicher immer so sein wird: Kriege, Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen finden einfach statt. Das ist eine Binsenwahrheit. Und es ist ebenso eine Binsenwahrheit, dass der Mensch versucht, solches Unglück zu vermeiden: durch Prognosetechniken, durch diplomatisches Geschick oder gesetzliche Regularien. Und Gott sei Dank gelingt das auch immer wieder. Bleiben wir bei der Wirtschaftskrise. Wird dies womöglich die letzte gewesen sein? Dass sie aus einer Kreditblase und übertriebener Zockerei entstanden ist, weiß mittlerweile jedes Kind. Reicht es dann, verbesserte Regularien zu finden, um sich vor zukünftigen Krisen zu wappnen? Leider ist die Sache nicht so einfach. Was die Ökonomie leistet, wo sie der Gesellschaft dient oder schadet, liegt vor allem an den Menschen, die sie gestalten. Das ist zwar wiederum eine Binsenweisheit, wird aber oft vergessen. Das Wirtschaftssystem ist ebenso wenig wie ein einzelnes Unternehmen auf ein Kennzahlenkonglomerat zu reduzieren. Die Menschen mit ihren oft irrationalen und nicht vorhersehbaren Verhaltensweisen sind der entscheidende Faktor.

Wie aber gehen die Manager persönlich mit der Krise um? Verfügen sie jenseits der Kennzahlenakrobatik über das nötige Rüstzeug, ihr Unternehmen aus der Krise herauszusteuern und neuerlichen Krisen vorzubeugen? Oder müssen sie gar auf die Couch, wie ein Wirtschaftsmagazin kürzlich titelte? Kennzahlen und Regeln, sogenannte hard facts,

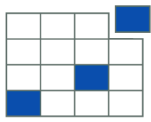
allein reichen nicht. Es hat den Anschein, dass manch ein Manager, auch CEO, komplett überfordert ist. Noch nie wurden so viele Vorstände gefeuert wie derzeit, und ich befürchte, in vielen Fällen völlig zu Recht. Ganz offensichtlich hapert es bei dem einen oder anderen an dem, was man zuweilen als soft facts degradiert hat: Herzensbildung, ein ganz altmodisches Wort.

Was man in den Business Schools lernt, ist richtig und wertvoll, und ganz offensichtlich ist es für einen an shareholder value orientierten Konzern bestens geeignet, wenngleich vielleicht etwas seelenlos. Case-study-sunshine-Management reicht für kritische Zeiten jedoch nicht aus. Normales Management-Know-how und betriebswirtschaftliches Wissen müssen ergänzt werden um Fähigkeiten und Wissen, die weniger im Kopf, sondern mehr im Herzen angesiedelt sind: ethisches Handeln, Kommunikationskompetenz, gesellschaftliches Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz. Die Unterscheidung zwischen hard und soft facts, war sie überhaupt jemals sinnvoll, verliert in kritischen Zeiten jede Berechtigung. Für die Bewährung in der Krise braucht es den ganzen Menschen. Nicht nur seine analytischen Fähigkeiten sind gefragt, sondern auch seine emotionalen, gesellschaftlichen oder kulturellen, wie immer man es nennen möchte.

Erstaunlicherweise fehlen in der Krise jedoch nicht nur diese persönlichen Fähigkeiten, sondern auch die dafür notwendigen Begriffe selbst - das Vokabular. Das leuchtet ein: wem die Sprache für etwas fehlt, der zieht dieses Fehlende im Business-Alltag natürlich auch nicht in Betracht. Relevant ist

für mich immer nur das, was ich kenne, wofür ich einen Sensor besitze. Die Sprache bestimmt sowohl die Wahrnehmung als auch das Denken. Dass Wirklichkeitserfahrung und Denken mit der individuellen Sprachfähigkeit zusammenhängen, ist eine altbekannte Tatsache. Sprache und Grammatik sind der Raum des Denkens, hat uns der Philosoph Ludwig Wittgenstein erläutert. Der Blick auf die Welt einzig durch die Brille - und Sprache - der Ökonomie ist ein verkürzter, sehr einseitiger - fast möchte man sagen: engstirniger Blick, der einzig und allein zweckrational ausgerichtet ist. Und wenn - angesichts der Krise - Sprachlosigkeit herrscht, ist mit großen Gedanken nicht zu rechnen. „Große Gedanken entspringen dem Herzen“. Das sagte der französische Philosoph Vanvenargues im 18. Jahrhundert. Und natürlich hat er auch heute noch Recht.

Der Mangel an Herzensbildung, wie ich das noch einmal nennen möchte, hat so manchen Top-Manager scheitern lassen. Das habe ich öfters beobachten können, zu allen Zeiten, aber besonders jetzt. Wie will ich Mitarbeitern, Gesellschaft und Politik glaubhaft und authentisch mitteilen, in welchem Zustand sich mein Unternehmen befindet und was ich insgesamt zu tun gedenke, wenn es mir sowohl an Kommunikationsfähigkeit mangelt als auch am Vokabular der menschlichen Gemeinschaft: Ethik, Mitgefühl, Verantwortung, Weitsicht. Ich bin davon überzeugt, dass die Wiederentdeckung des Vokabulars des menschlichen Miteinanders helfen kann, die Schattenseiten eines heiß gelaufenen Weltwirtschaftssystems zu mildern.



Und tatsächlich ist das erlernbar, in Seminaren, Gesprächen, Coachings. Kommunikationstrainings und Coachings mit erfahrenen Köpfen, die in guten und in schlechten Tagen auch als Sparringspartner und ggf. Korrektiv zur Verfügung stehen.

In guten und in schlechten Zeiten. So viel ist klar: auf die schlechten folgen die guten Zeiten. Krisen müssen sein. Schlechte Zeiten sind nicht nur unumgänglich, sondern sie sind erforderlich, damit Menschen lernen. Menschen lernen leider überwiegend in schwierigen Situationen, in Brüchen, bei Verlusten. Wenn nur die Sonne scheint, steht der Mensch still. Das heißt aber, dass man Umbrüche, Krisen und alle negativ besetzten Ereignisse nutzen muss, um auch persönlich dazuzulernen. Solche Situationen ungenutzt verstreichen zu lassen, also die Luft anzuhalten und den Kopf in den Sand zu stecken, anstatt dazuzulernen, offenbart dann allerdings erhebliche persönliche Ignoranz.

Salopp gesagt: einfach so weitermachen wie bisher wird ohnehin nicht möglich sein. Märkte, Gesellschaft und Politik erfordern eine Veränderung. Der Kapitalismus muss sich weiterentwickeln, wenn er eine Zukunft haben will. „Du musst dein Leben ändern“, so der Titel des neuesten Werkes von Peter Sloterdijk, dem bekannten Denker der Postmoderne. Jeder einzelne muss über sich nachdenken, persönliche Schwachstellen ausfindig machen und an deren Ausmerzung arbeiten. Angesichts der Herausforderungen durch die Weltwirtschaftskrise, aber auch durch Umweltbedrohungen, Terrorismus usw. sind eine Erweiterung des individuellen Vokabulars, eine „Ethisierung“ der persönlichen Empfindsamkeit und

eine neue sozialpsychologische Rollenentwicklung unerlässlich.

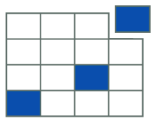
Unternehmensführung geschieht durch Kommunikation. Kommunikation ist sozusagen das Konstruktionsprinzip der Unternehmensführung. Was sich nicht kommunizieren lässt, hat im Unternehmen nichts zu suchen. Das gilt für die Unternehmensstrategie ebenso wie für Menschen und Produkte. Weil lebenswertes Leben Sinn erfordert und Sinn durch das Kommunizieren von Zusammenhängen entsteht, ist Unternehmenskommunikation so wichtig - sowohl für die Mitarbeiter als auch die Gesellschaft. Entscheidend ist es vor allem für das Top-Management: das Kommunizieren selbst als auch wie das Kommunizierte an sich im Griff zu haben, also der sogenannte content. Ich weiß, dass das nicht immer jedermanns Sache ist. Aber Krisen zwingen zum Lernen. Dabei geht es nicht nur um ein besseres Risikomanagement oder eine höhere Eigenkapitalquote, nein, es geht ebenso um die Fähigkeit, adäquat zu kommunizieren, und es geht um die Sprache, um das Vokabular ethischer Weitsicht. Der altgriechische Begriff des *ethos* heißt soviel wie Sitte, *Charakter*, Sinnesart, ist also viel weiter gesteckt als das, was wir heute mit Moral assoziieren und was oft als etwas Einengendes empfunden wird. Aber das meine ich auch gar nicht: Ethische Weitsicht ist vielmehr die erlernbare Fähigkeit der Führung, Zusammenhänge zu verstehen und zu kommunizieren, sich an der Sinnbildung der Gesellschaft zu beteiligen. Die Ressource des Sinns muss neu entdeckt werden! Das ist der ethos, Aufgabe der Unternehmensführung: Sinnstiftung im ökonomischen Umfeld. Dies

geht definitiv über reines Wirtschaften hinaus und erfordert persönlichen Einsatz. Führung muss gelernt und geübt werden; mit wenigen charismatischen Ausnahmen ist Führung zu Recht etwas Erlerntes. Unternehmensführung in und nach der Krise muss sich neu besinnen und an ethischen Aspekten erproben, um zukünftige Krisen unwahrscheinlicher zu machen.



Professor Dr. Bernd Schuppener
Principal Partner

Hering Schuppener



Buchtipps

Charles Darwin: Über die Entstehung der Arten durch natürliche Zuchtwahl oder die Erhaltung der begünstigten Rassen im Kampfe um's Dasein

Die Evolutionsbiologie Darwins hat sicherlich jeder von uns in Schulzeiten mehr oder weniger intensiv genossen. Doch wer hat seine beiden Standardwerke wirklich gelesen? Darwin hat mit unglaublicher Klarheit erkannt, wie die Natur Leben entwickelt und dass der Mensch auch nur eine Gattung in der Tierwelt darstellt. Zu seiner Zeit war er ein Querdenker erster Güte und hat mit einem theologischen Dogma aufgeräumt, weshalb er einleitend auch vorsichtig schreibt: „Obwohl ich von der Wahrheit der in diesem Buche in der Form eines Auszugs mitgetheilten Ansichten vollkommen durchdrungen bin, so hege ich doch keineswegs die Erwartung, erfahrene Naturforscher davon zu überzeugen, deren Geist von einer Menge von Tatsachen erfüllt ist, welche sie seit einer langen Reihe von Jahren gewöhnt sind, von einem dem meinigen ganz entgegengesetzten Gesichtspunkte aus zu betrachten.“ Die Entwicklungsprinzipien seiner Evolutionslehre lassen sich vielfältig anwenden und sind meines Erachtens heute nicht einmal annähernd ausgeschöpft. Wenn ich behauptete, dass in 200 Jahren, vielleicht auch schon früher, die neue Weltsprache chinesisch sein wird, so werden dies viele nicht glauben. Ich meine diese Voraussage aus Darwins Lehren ableiten zu können. Ein sehr wichtiges Buch, auch um die Funktionsweise von Krisen zu verstehen und insbesondere die wahre Natur von uns Menschen!

Rupert Lay: Führen durch das Wort

Dieser Klassiker zur Führung, vor nahezu dreißig Jahren geschrieben, bietet immer wieder neue Erkenntnismöglichkeiten und ist viel zu oft leider nicht einmal bekannt. Wird er Menschen, die bereits langjährig als Führungskräfte tätig sind, empfohlen, hört man oft den Kommentar: Das ist aber harte Kost! Wenn die Gedanken des richtigen Führens nicht einmal im Kopf sind, wie soll dann richtige Führung überhaupt möglich sein? Die Anforderungen, die der Jesuitenpater Rupert Lay an Führungskräfte stellt, werden daher in der Praxis auch viel zu wenig beachtet. „Dieses Buch ist geschrieben für Menschen, die führen müssen und sich dabei ihrer Grenzen bewusst sind – für Menschen also, die besser führen wollen.“ Sein Buch handelt, so schreibt er weiter, im Wesentlichen von Persönlichkeit und weniger von Techniken. Rupert Lay macht deutlich, dass ein Mensch nur dann andere sinnvoll führen kann, wenn er seine eigene Persönlichkeit kennt, zur Eigensteuerung und schöpferischen Anpassung an seine Umwelt befähigt ist. Der Nucleus von Führung liegt für ihn darin, die Persönlichkeit des Führenden und des Geführten zu entwickeln!

„Ich lasse doch nicht die Affen den Zoo regieren.“

Frank Bormann, Chef der Eastern Airlines, 80er Jahre

Impressum

© Copyright 2008 by Team Concept GmbH, Dr. Breuer & Partner. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Team Concept GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Team Concept GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Team Concept GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.