

Rund oder eckig? – Sowohl als auch!

Vielfalt & Unterschiedlichkeiten als bereicherndes unternehmerisches Gestaltungsprinzip

Profⁱⁿ. Mag^a. Monika Herbstrith ist geschäftsführende Unternehmerin von Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH. Als Certified Management Consultant und akkreditierte Wirtschaftstrainerin kombiniert sie ihr Wissen aus dem naturwissenschaftlich-erkenntnistheoretischen Studium, die Prinzipien der systemisch-konstruktivistischen Organisationsentwicklung, die im Leistungssport entwickelten Coachingtechniken und die qualitätsorientierten Konzepte der Business Excellence Modelle mit ihren langjährigen Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst, um unternehmensweite Kundenorientierung nachhaltig zu forcieren.

„Rund oder eckig“, „richtig oder falsch“, „alles oder nichts“, „Freund oder Feind“: In unserer abendländischen Kultur herrscht polarisierendes Schwarz-Weiß-Denken. Fassettenreiches „anders“ und konzilientes „sowohl als auch“ ermöglichen ganz neue Perspektiven und wesentlich bessere Ergebnisse in Wirtschaft und Privatleben. Aber dafür bedarf es einer bewussten Einstellungsänderung. Gemeinsame Ziele, verbindlich vereinbarte Kooperationsregeln, Verständnis fördernde Kommunikation sowie gegenseitige Wertschätzung sind tragende Säulen, die die Synergien der bereichernden Unterschiedlichkeiten erschließen.

„DIE“ Realität? – Unterschiedliche Wirklichkeiten!

In unserer Gesellschaft ist längst der Absolutismus durch die Demokratie abgelöst. Die Relativitätstheorie gehört zu den meistzitierten Konzepten. Gerne sagt man „alles ist relativ“ – doch nur wenige sind sich der vollen Tragweite und tiefen Konsequenzen dieser Aussage bewusst. In der Atombombe manifestiert sich in tragischer Weise die Gewalt der Erkenntnisse der Einstein'schen Theorie. Es braucht die zusätzliche Dimension der Ethik und des Verantwortungsbewusstseins, um die hellen Seiten der Macht zu erschließen und deren dunkle Schattenseiten im Griff zu behalten. (1)

Die Erkenntnisse der Quantenphysik sind uns seit zirka 100 Jahren erschlossen. Die tiefgreifende Menschheitsfrage, was die Welt zusammenhält, hat darin revolutionäre Antworten gefunden, die die Grundfesten unseres kausalen Denkens untergraben. (2) Der alte Dualismus zwischen körniger Teilchen- und kontinuierlicher Wellennatur des Lichts und der Materie findet in den Wirkungsmöglichkeiten und Wahrscheinlichkeitsräumen eine mathematisch-exakt fundierte Synthese. Eines ist für die Naturwissenschaftler klar: je nach Fragestellung und der daraus resultierenden Betrachtungsweise des Beobachters erhält man andere messbare Versuchsergebnisse. Wenn der international hoch geschätzte österreichische Quantenphysiker Zeilinger die Theorie entwickelt, dass unsere Welt aus Information aufgebaut ist, die sich in Teilchen- und Welleneigenschaften der Quanten manifestiert, spiegelt sich darin deutlich unser Zeitgeist als Wissens- und Informationsgesellschaft. (3)

„Wir erleben viel mehr als wir begreifen“, erörtert Quantenphysiker Dürr im gleichnamigen Buch mit der Philosophin Österreicher die Konsequenzen dieser knapp 100-jährigen naturwissenschaftlichen Fundamente für unseren Alltag und vor allem für die Auseinandersetzung mit unserer Lebenswelt. (4) Die geläufige Bezeichnung „Realität“, die sich vom lateinischen „res“ die Sache ableitet, ist Ausdruck unserer materialistisch-mechanistischen Weltsicht. Wir glauben, dass wir die Natur der Dinge verstehen, wenn wir sie auseinandernehmen, analysieren. Doch verstehen wir die Prinzipien des Felsen, wenn wir die einzelnen Kieselsteine und Sandkörner begreifen, in die er sich zerlegt hat? Das

System des Felsens ist gerade durch die starken verbindenden Kräfte zwischen seinen Teilchen gekennzeichnet. Prof. Dürr appelliert, dass wir uns vielmehr damit auseinander setzen müssen, wie die Dinge miteinander verwoben sind, wie alles auf alles wirkt – und spannt dabei einen Bogen zwischen den aktuellen, westlichen naturwissenschaftlichen, mathematisch und empirisch fundierten Erkenntnissen der Quantenphysik und den traditionsreichen philosophischen Prinzipien des fernöstlichen Buddhismus.

In der Geschichte der abendländischen Kultur ist Galileo Galilei in einen Glaubensstreit mit der katholischen Kirche geraten. Sein Prinzip „messen, was messbar ist – und messbar machen, was noch nicht messbar ist“ hat das Zeitalter der Zahlengläubigkeit eingeläutet und mündete in Allmächtsphantasien: Es ist eine Frage der Messtechnik und der Rechnerleistung, um alle Materie zu orten und die Welt vorwärts und rückwärts berechnen zu können. Die Heisenberg'sche Unschärferelation hat die Naturwissenschaftler am Beginn des 20. Jahrhunderts auf den Boden der Realität zurückgeholt: es ist prinzipiell unmöglich, völlig exakt zu messen, weil das Messsystem das zu Messende beeinflusst. Die Physiker haben schmerzlich, aber doch zur Kenntnis genommen, dass sich wesentliche Teile der Wirklichkeit prinzipiell der naturwissenschaftlichen Methodik und der Messung entziehen. Lediglich Potenziale und Wahrscheinlichkeiten des Möglichen lassen sich exakt berechnen. Der Beobachtungsauftrag, der Kontext der Messung und die daraus zwangsläufig resultierende Unschärfe sind immer Teil des Kalküls.

Und wo steht das Management in diesem Entwicklungs- und Erkenntnisprozess?

Vernunft ist mehr als Verstand

In unseren Schulen wird vermittelt, was als richtig und was falsch zu bewerten ist. Der beurteilende Rotstift vermerkt, wo noch Defizite sind. Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen und Kulturen sowie wertschätzend-kritische Auseinandersetzung mit Inhalten sind als Unterrichtsprinzipien gesetzlich verankert, in der Schulrealität über weite Strecken jedoch nicht wahrnehmbar. Vielmehr kommt die polarisierende Denkweise unserer abendländischen Kultur zum Ausdruck, in der immer mehr digitalisiert wird: alles oder nichts, richtig oder falsch, 0 oder 1, Informationsgehalt 1 bit. Dabei ist „die Wirklichkeit“ viel facettenreicher.

Auch in der Wirtschaft gilt: Die Sicherheit, die Zahlen, Daten und Fakten dem Management geben, ist oft eine trügerische! Albert Einstein meint dazu: „Manchmal kann das, was zählt, nicht gezählt werden, und das, was gezählt werden kann, zählt nicht.“

Selbst so einfache Dinge wie $1 + 1 = 2$ sind nur richtig, wenn man sich auf das Zehner-Zahlensystem geeinigt hat. In einem binären System gilt dagegen: $1 + 1 = 10!$ Wenn man die Geschichte der Mathematik in den unterschiedlichen Kulturen verfolgt, erkennt man, wie viele Annahmen, Konventionen, Vereinbarungen getroffen werden, um das Konstrukt der uns so geläufigen Mathematik zu etablieren.

In der Mathematik ist es ganz klar und trivial, dass das Optimum ganz wesentlich davon abhängt, welche Zielgröße man wählt, welche Annahmen man über die Rahmenbedingungen trifft und welche Konventionen man weglässt. Ob das Managern bei ihren oft folgenreichen Entscheidungen immer so bewusst ist?

Wirtschaftscoach Perner geht in ihrem Buch „Lust – Macht – Mut“ (5) auf die 4 Ebenen der Auseinandersetzung mit unserer Umwelt ein: das Denken, Wahrnehmen, Ahnen und Fühlen. In der westlichen Welt ist die Ratio eindimensional forciert worden. Achtsames Wahrnehmen des Umfelds wie z.B. aufmerksames Zuhören wird im Abendland viel weniger kultiviert. Emotion und Intuition

werden häufig in den Privatbereich verbannt. Wissenschaft und Wirtschaft verschließen sich diesen fassettenreichen Kanälen des Austausches mit unserer Umwelt fast gänzlich. Entscheidungen „aus dem Bauch“ gelten in Wirtschafts- und Managementkreisen als nicht salonfähig und werden dementsprechend abgewertet. Dabei haben sich jetzt auch Biologen auf die Suche nach Gefühl und Intuition begeben und sich dabei im Bauch fündig geworden. Im Artikel „Das 2. Gehirn - Wie der Bauch den Kopf bestimmt“ beschreiben sie ihre sensationelle Entdeckung: Das „Bauchhirn“ mit seinen 100 Millionen „intelligenten“ Nervenzellen sendet wesentlich mehr Signale zum „Kopfhirn“ als umgekehrt. (6)

Man muss zuerst zum Menschen und kann erst dann zur Sache kommen. Erst wenn die Beziehungsebene geklärt ist, können konstruktive, zielgerichtete Gespräche entstehen. Davor dient das pseudosachliche Geplänkel zeitvernichtend der Selbstdarstellung und dem Ausloten der Reviere. Gegenseitige Wertschätzung wäre ein guter Tausch gegen unproduktive Machtrituale. Etwas mehr menschliche Wärme wäre ein guter Nährboden für Leistungsbereitschaft und höhere persönliche Wirkungsgrade. (7) Den Appell von Winston Churchill kann man nur unterstützen: „Nehmt die Menschen wie sie sind – es gibt keine anderen.“

Dessen ungeachtet werden in vielen gängigen Persönlichkeitsmodellen emotionale Stärke und intellektueller Verstand nach wie vor diametral als Gegensatzpaar dargestellt. Da ist sie wieder: die Falle unseres binären „entweder-oder“-Denkens! Warum soll ich weniger mein Hirn gebrauchen, nur weil ich auch für Emotionen offen bin? Warum soll ich über weniger Einfühlungsvermögen verfügen, nur weil ich abstrakt und analytisch denken kann? Bin ich emotional oder rational, wenn ich mit Leidenschaft ein abstraktes, theoretisches Konzept entwickle und vertrete?

Wer einerseits Probleme auf der Basis von Zahlen, Daten, Fakten analysiert und andererseits auch das intuitive, nonverbale Vokabular beherrscht, erzielt mehr Tiefenschärfe und erzielt so optimale Ergebnisse. Es wäre unklug, sich diesem bereichernden Spektrum zu verschließen. Intuition ist eine wertvolle Fähigkeit, die man sich in langjähriger, mühsamer Erfahrung erwirbt. Viele kleine Puzzlesteine erfahrener Wahrnehmungen lassen ein erkenntnisreiches Gesamtbild der Situation erahnen, das tausendmal mehr sagt als die einzelnen Fakten. Ein diffuser Eindruck, hier stimmt was nicht, schärft gezielt die Aufmerksamkeit und erschließt somit weiterführende Erkenntnisse, die der Denkapparat analysiert und für aussagekräftige Ergebnisse nutzt. Zum Glück entmystifiziert jetzt auch die Wissenschaft die Intuition: neueste Hirnforschungen haben ergeben, dass unser Hirn ca. 11 Millionen Mal mehr an Informationen speichert als es bewusst wahrnimmt. Eine tolle Fähigkeit, wenn man dieses nahezu unerschöpfliche Reservoir impliziten Wissen immer wieder einzusetzen versteht.

Die Denkleistung von Albert Einstein besteht darin, dass er aus den experimentellen Ergebnissen der Lichtmessungen, die seit Jahren vorgelegen sind, Schlüsse und Konsequenzen gezogen hat, die seine Vorreiter und auch Zeitgenossen für undenkbar gehalten haben. Er vertritt auch die Meinung: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“

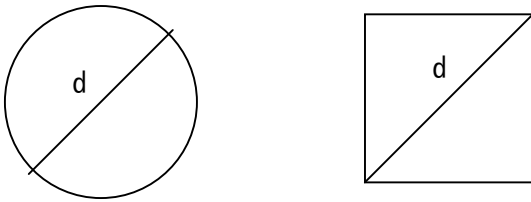
Vom Konfliktpotenzial zum Perspektivenreichtum

Wir nehmen Unterschiedlichkeiten oft als Anstoß für Konflikte wahr. Geprägt von hierarchischen Strukturen, assoziieren wir Unterschiedlichkeiten rasch mit „Ober sticht Unter“ oder „Gewinner erzeugen Verlierer“. Wenn „des einen Freud - des andern Leid“ als Glaubenssatz angenommen wird, ist klar, auf welcher Seite man stehen will. Viel Energie wird auf kontraproduktive Machtspiele und daraus resultierendes Tauziehen vergeudet. Das Abwerten des Anderen, des Fremden ist die daraus resultierende Logik. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade in verunsichernden Situationen z.B. in Veränderungsprozessen die „Maschinensprache“ unseres Stammhirns im Hinterkopf die

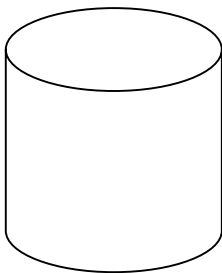
hochentwickelte „Software“ des denkenden Vorderkopfs dominiert. Biologisch verankerte Verhaltensmuster aus der längst überwunden geglaubten Vergangenheit des Überlebenskampfes in der Natur kommen zum Tragen, und die Programmierung ist einfach: „Uuups - anders, das könnte ein Feind sein. Kämpfen oder fliehen?“ Konrad Lorenz meint sogar ernüchternd: „Es ist erstaunlich, was der Mensch alles schafft - mit einem Erkenntnisapparat, der gebaut ist, um in Bäumen zu leben.“

Aus meiner Sicht – aus Deiner Sicht – unser Objekt der Betrachtung

Rund oder eckig?



Rund und eckig!



Unser Alltag ist geprägt von gegenseitiger Abwertung: „Bist Du aber kantig, Du eckst ja überall an“ kritisiert der „Runde“ den „Eckigen“. „Du bist aber instabil und Du bist unpraktisch: man kann Dich weder mit dem Lineal zeichnen noch einfach die Fläche berechnen.“ kontert prompt der „Eckige“ an den „Runden“. Missverständnisse sind vorprogrammiert: Der „Runde“ sagt „d“ – der „Eckige“ hört „d“ und versteht die Welt nicht mehr, wenn der „Runde“ behauptet „d“ sei das Doppelte vom Radius. Das kann nicht sein, die Diagonale „d“ berechnet sich aus den Seiten!

Wenn sich abzeichnet, dass sich weder der „Runde“ noch der „Eckige“ durchsetzen können, tritt man in Verhandlungen. Ein Vieleck, ein Viereck mit abgerundeten Ecken, Kreis im Viereck oder Viereck im Kreis – bei all diesen Möglichkeiten bleibt das Machtspiel „Wer behält Oberhand?“ aufrecht.

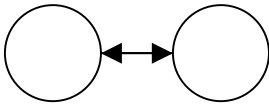
Erst wenn man eine dritte Dimension in Betracht zieht, findet man den Zylinder mit Grundfläche Kreis und Aufriss Quadrat als Synthese. (8)

Fast alle Gegenstände sehen im Grundriss anders aus als im Aufriss. Das ist wahrlich kein Problem, sondern im Gegenteil höchst aufschlussreich. Erkenntnis entsteht aus der Auseinandersetzung, aus der Asymmetrie, aus der herausragenden Auffälligkeit und nicht aus dem Gleichklang. Nachhaltiger Konsens setzt voraus, dass man sich zunächst mit der Divergenz, der Unterschiedlichkeit auseinandergesetzt hat.

Nur bei Menschen – insbesondere Mitarbeitern – wünschen wir uns in falsch verstandenem Harmoniestreben, dass sie sich uniform verhalten. Verkäufer und Techniker haben eine unterschiedliche Sichtweise ein und desselben Auftrags. Für Ärzte, Pflegepersonal und Controller sind andere Aspekte ihrer Patienten relevant. Frauen und Männer bevorzugen häufig unterschiedliche Kommunikationsmuster und Problemlösungsstrategien. Menschen aus verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichen Erfahrungs-, Sozialisations- und Kulturhintergründen erweitern den Wahrnehmungshorizont, die Lösungsperspektiven und das Handlungsrepertoire. „Wenn 2 Menschen immer einer Meinung sind, ist einer überflüssig“, sagt auch Einstein. Unterschiedliche Sichtweisen und daraus resultierende divergierende Interessen erzeugen ein konstruktives Spannungsfeld, in dem sich Neues entwickeln kann. Vorausgesetzt, man stellt sich den Konflikten und regelt professionell, wie man gemeinsame, verbindliche Entscheidungen trifft. Das Motto sollte lauten: „Statt Menschen

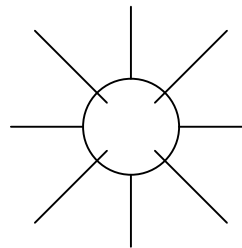
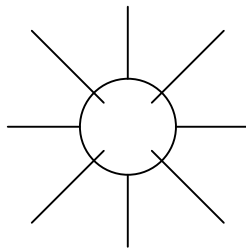
ändern zu wollen, gilt es, die Beziehungen zu gestalten.“ Gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung sind das Öl im Getriebe der Zusammenarbeit.

In der klassischen Physik beschreibt man elektrische Kräfte mit dem Coulomb'schen Gesetz:



Zwischen 2 elektrischen Ladungen herrscht eine anziehende oder abstoßende Kraft. Analog hört man ja auch häufig: „Zum Streiten gehören zwei!“ Und natürlich gilt das erst recht für konstruktive Gespräche. „Ich würde ja eh, aber was kann ich dafür wenn der andere nicht mitspielt!“ gehört dementsprechend zu den häufig verwendet Killerphrasen. (9)

In der später entwickelten, aussagekräftigeren Feldtheorie beschreibt das Faraday'sche Gesetz:



Jede einzelne Ladung erzeugt von sich aus ein Feld. Auf eine andere Ladung wirkt in diesem Feld eine Kraft. Natürlich erzeugt auch diese andere Ladung ein Kraftfeld, das wieder auf die erste wirkt. Rein zahlenmäßig liefert Coulomb und Faraday den gleichen Wert der Kraft. Es resultieren aber daraus ganz andere Konsequenzen: Jeder kann sein „Beziehungsfeld“ selbst gestalten und damit wesentlich beeinflussen, welche Kräfte auf andere und von anderen wirken.

Managing Diversity als Führungsanspruch

Eines ist klar: Führungskräfte sind hier in besonderer Weise gefordert. Uniforme Massen sind leichter auf Kurs zu halten als fassettenreiche Persönlichkeiten. Wenn ich in Vorträgen und Trainings meine Überzeugung vertrete „ich bin gegen Gleichbehandlung und für die individuelle Behandlung mit fairen Chancen“ so löst der erste Teil des Satzes, gerade aus dem Mund einer Frau in Management-Position, die sich unter anderem für Gender Mainstreaming engagiert, Verwunderung bis Empörung aus. (10)

Der Vergleich mit der Kindererziehung untermauert dieses Prinzip jedoch eindrücklich. Mein zweitgeborener Sohn Tim fragt mich immer wieder: „Hast Du mich auch gleich lieb wie Hanna?“ Meine Antwort darauf fällt immer wieder gleich aus: „Ich kann Dich nicht gleich lieb haben, weil Du ein anderer Mensch bist. Dich hab ich Tim-lieb und Hanna hab ich Hanna-lieb.“ Die prompte Frage meines Sohnes: „Was ist mehr lieb?“ Meine physikalische Gegenfrage: „Was ist mehr: ein Kilogramm oder eine Stunde?“ Würde ich meine beiden charakterlich deutlich verschiedenen Kinder gleich erziehen, würde ich zumindest eines von ihnen suboptimal fördern. Stark verankert sind in unserer Kultur die Werte Objektivität und Gerechtigkeit. Diese sind zugunsten der Fähigkeit zu relativieren, auf unterschiedliche Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und Situationen angemessen einzugehen.

Eine zentrale Führungsaufgabe besteht darin, immer wieder für den Ausgleich zu sorgen zwischen den angestrebten Zielen und den individuellen Bedürfnissen. So wird Motivation ermöglicht und

gefördert. Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen gestalten, in denen sich die individuellen Stärken entfalten und Synergien entstehen können.

„Vom Macher zum Ermöglicher“ lautet die Devise, um unternehmerisches Denken und Agieren der Mitarbeiter zu forcieren. Weit verbreitet ist allerdings nach wie vor die Praxis, dass die besten Experten zu Führungskräften befördert werden. Professionalität heißt nach wie vor häufig, die Dinge selbst besser zu können. Andere zu Höchstleistungen zu führen, hat dann gleichzeitig den Pferdefuß, sich selbst unter Konkurrenzdruck zu setzen. Oftmals wird es als Schwäche statt als effizientes, wirkungsvolles und daher professionelles Handeln wahrgenommen, wenn Unterstützung und Ressourcen anderer genutzt werden. Das Bild vom „Self-Made-Man“, der autark handelt, ist nach wie vor sehr attraktiv. Der vielzitierte Team-Geist hat oftmals Durchsetzungsprobleme gegen die vorherrschenden Platzhirschen.

Unternehmensweite Kundenorientierung als gemeinsamer Rahmen

Externe Kundenorientierung nach außen aufrechtzuerhalten ohne sie nach innen zu leben entspricht einer Fassade, die gewaltige Statik braucht, um den Schein aufrechtzuerhalten. (11) Kunden können Dienstleistungsqualität nur dann erleben, wenn sie intern von den Mitarbeitern gelebt wird. Dabei vertrete ich den Grundsatz: „Schau Dir an, wie Du Deine Führungskräfte behandelst, dann weißt Du, wie diese Deine Mitarbeiter führen, und letztere mit Deinen Kunden umgehen.“ Das ist alles die gleiche Frage der Unternehmenskultur, der Wertschätzung und des Menschenbildes. Die Vorbildwirkung der Kooperation der unterschiedlichen Persönlichkeiten des Führungsteams, die verschiedene Unternehmensperspektiven vertreten gibt die Orientierung zur Gestaltung interner und externer Beziehungen. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern Führungsleistung bieten, damit diese direkt oder indirekt zum Kundennutzen und Unternehmenserfolg beitragen.

Zeit für Dialoge, die zu einem gemeinsamen Verständnis und einer analoger Sichtweise der Unternehmenssituation beitragen, ist sinnvoll investiert. Denn nichts kostet mehr Zeit, als Gespräche, die man verabsäumt hat zu führen. Und gerade Ziele haben es an sich, dass sie oft „eh klar“ erscheinen und man dabei übersieht, dass das „eh klar“ vom nächsten zwar genauso klar, aber nicht übereinstimmend ist. Das „Big Picture“ der aktuellen Situation und der angestrebten, zukünftigen Erfolge muss soweit abgestimmt sein, dass die Einzelnen Ihre Aufgaben darauf ausrichten können. (12)

Die Frage: „Was ist wichtiger: Motor oder Fahrgestell?“ ist offensichtlich sinnlos. Natürlich braucht es beides – vor allem aber richtig abgestimmt, um Zielerreichung zu forcieren. Viel wichtiger als das Ab-Teilungs-Denken und energievernichtende Rangkämpfe ist die wirkungsvolle Zusammenarbeit, um gemeinsam die „PS“ optimal auf die Straße zu bringen und Erfolge einzufahren. Gerade an den Schnittstellen verliert man häufig an Wirkungsgrad! Warum ist es dann derzeit Management-Trend, sich nur auf die „Motoren“ des Kerngeschäfts zu konzentrieren und das „Fahrgestell“ der internen Leistungsbereiche als Ballast abzuwerten und zu –werfen?

Zunächst muss man gemeinsam die strategischen Positionierung klären: „Was haben unsere Kunden davon, dass wir uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden?“ „Warum sind wir für unsere Kunden die beste Wahl?“ „Mit welchen individuellen Stärken und Potenzialen können die Einzelnen zum gemeinsamen Gelingen beitragen?“

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement bietet wirkungsvolle Werkzeuge, um die

Unternehmensstrategie in der operativen Zusammenarbeit wirkungsvoll zu realisieren und mit aussagekräftigen Kennzahlen den Kurs Richtung unternehmerisches Gesamtoptimum zu steuern. Mathematisch völlig klar: Die Summe von Teiloptima kann davon weit weg liegen!

So wie es völlig sinnlos ist, die einzelnen Zahnräder jedes für sich zu verbessern, und es nur erfolgversprechend ist, die einzelnen Teile in ihrer Funktion und Relation zum Ganzen zu betrachten, gilt dies auch für Unternehmens-Teilbereiche! Und noch etwas verdeutlicht das Bild des Getriebes: Ein Getriebe mit lauter gleichen Zahnrädern wäre völlig wirkungslos. Erst das Zusammenwirken der kleinen Schnellen mit den großen Kraftvollen ermöglicht die Funktionalität!

„Wie müssen wir uns organisieren, damit wir unsere Kräfte auf Kunden-Nutzen fokussieren und dabei mit unseren unterschiedlichen Stärken und Potenzialen einen optimalen Wirkungsgrad erzielen?“ und „Wohin fokussieren wir unsere Ressourcen, Aktivitäten und Aufmerksamkeit?“ sind dabei die Leitfragen.

Allerdings: Die beste Systematik ist nur so viel Wert, wie sie konsequent gelebt und eingefordert wird. Das Management der internen und externen Beziehungsprozesse, der Kommunikation und der Kooperation lässt sich am besten parallel auf der Sach- und Beziehungsebene gestalten - Vorbildwirkung der Entscheidungsträger und Schlüsselspieler vorausgesetzt. (13)

„Was macht Ihre Arbeitsleistung für das Unternehmen wertvoll?“ oder noch provokanter formuliert „Warum sind Ihre Leistungen Ihre Personalkosten (inkl. Nebenkosten) Wert?“ sind Fragen, die sich hervorragend als Einstieg in Mitarbeitergespräche eignen. (14) Denn viel zu häufig beschäftigen wir uns damit, was wir tun, und viel zu selten damit, was wir mit unseren Leistungen bewirken sollen. Und noch wichtiger, als die Dinge richtig zu tun, ist es, die richtigen Dinge zu tun!

„Wer braucht welche Ergebnisse wann und in welcher Qualität?“ sollte unserer Arbeit die erforderliche Orientierung und den motivierenden Sinn geben. Dabei gilt allerdings: „Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.“ Gut gemeint zu glauben zu wissen was der andere braucht ist der Stoff aus dem Missverständnisse, Konflikte und Frust entstehen. Nicht nur pubertierende Kinder sondern auch mündige Erwachsene rebellieren gegen solch „mütterliche“ Übergriffe! „Die Kunden sind kundig“, ist das zentrale Coaching-Prinzip. Auch wenn Sie Experte auf Ihrem Fachgebiet sind: Die Kunden sind die Experten für ihre Bedürfnisse, für ihre Werte und für den von Ihnen wahrgenommenen Nutzen! Dienlich ist die Empfehlung der Indianer: Du musst mit den Mokassins der Anderen gehen, um sie besser verstehen zu können.

Wertschätzung für die Sichtweise der Kunden UND für die Sichtweise der eigenen Leistungen ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg.

Das deutsche Wort „Dienst-Leistung“ trifft den Nagel auf den Kopf dieser Ambivalenz: Einerseits beinhaltet es die Leistung, Professionalität und Expertise. Andererseits fordert es das Dienen für die Kunden. Selbstbewusstsein und Wertschätzung sind siamesische Zwillinge. Wer Toleranz, gegenseitiges Verständnis und Kooperationsfähigkeiten fördern möchte, investiert gut in alles, das das Selbst-Verständnis und –Bewusstsein der Mitarbeiter stärkt. Es ist höchste Zeit, mit der im Abendland weit verbreiteten Tradition der Macht durch schlechtes Gewissen zu brechen: zunächst macht man durch Hinweise auf Unzulänglichkeiten die anderen klein, um sie so leichter in Schach zu halten.

Bereichende Unterschiedlichkeiten als Gestaltungsprinzip der Unternehmensentwicklung

Egal, ob es um die Zusammenarbeit in einem internationalen Konzern, um Merger oder Acquisition, Neustrukturierungen von Organisationseinheiten, die Positionierung einer zentralen Unternehmenseinheit zu den regionalen Geschäftsstellen, bereichs- und berufsgruppenübergeordnete Kooperationsqualität, die strategische Positionierung interner Service- und Kompetenzbereiche innerhalb der Unternehmens, Organisationen mit großem Wachstum und vielen neuen Mitarbeitern, Gender Mainstreaming oder Frauenförder-Programme, Erfahrungs- und Wissensweitergabe zwischen den Generationen, Gerechtigkeit zwischen Mitarbeitern mit und ohne familiären Pflichten geht, das Managen der bereichernden Unterschiedlichkeiten ist immer eine relevante Gestaltungsdimension.

Als extrem hilfreich hat sich bewährt, damit zu beginnen, sich über gemeinsame Ziele zu verständigen und Gemeinsamkeiten bewusst wahrzunehmen. Ein Leitbild, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden, gibt den gemeinsamen Fokus des Wirkens. Eine große Chance wäre vertan, würde man sich nicht den dabei auftretenden, unausweichlichen Konflikten stellen, die aus unterschiedlichen Perspektiven resultieren. Naturgemäß haben Gynäkologen ein anderes Bild von Geburt als die Hebammen! Da es bei der Mission, der Vision und den Unternehmenswerten, um existenzielle Fragen geht, haben die Konflikte dabei auch Tiefgang! Externe Moderation ist daher zu empfehlen.

Aus der ursprünglichen Kontroverse, in der die Gynäkologen von der Geburt sprechen, „die sie dem Patienten machen“ und die Hebammen die Geburt als Initiierungsritual eines neues Lebens verstehen kann durchaus ein wunderbarer Konsens entstehen, wenn erst die Frage der Vormachtstellung zur Seite gestellt ist: Die hebammen-begleitete UND facharztgesicherte Geburt. Die Steigerung der Bettenauslastung in der Baby-Villa Klosterneuburg mit dem Mission-Statement „Familie von Anfang an“ belohnt die gemeinsamen Bemühungen der heftigen Diskussionen im Entwicklungsprozess. (15)

Das Programm zur Verbesserung der Ausbildungsqualität der Turnusärzte und zur Förderung des Wissenstransfers von den Primärärzten zum ärztlichen Nachwuchs beginnt in einer gemeinsamen Klausur mit der Fragestellung: „Was liegt uns bzgl. der Entwicklung des Gesundheitswesens besonders am Herzen?“ Dieses deutlich erkennbare gemeinsame Interesse ist die tragfähige Basis um wertschätzend-kritisch zu reflektieren, was derzeit noch nicht rund läuft und wie man die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchien und Berufsgruppen verbessern kann. Wenn sich die Turnusärzte wünschen, dass sie in ihrer Funktion im Krankenhaus mehr Wertschätzung erfahren, so ist dazu erforderlich, dass sie selbst sich mit ihrem Wunsch-Selbstbild auseinandersetzen: Warum sind wir eine tragende Säule des Gesundheitssystem. Parallel reflektieren die Primärärzte über die Schwerpunkte ihres Verantwortungsprofils und ihrer Führungsrolle. Der Austausch über Eigen- und Fremdsicht innerhalb des gemeinsamen Rahmens führt zu spannenden Erkenntnissen und kreativen Lösungsansätzen.

Die Etablierung von IT-Kundenbetreuern eines Telekommunikationsunternehmens im Spannungsfeld zwischen den Softwareentwicklern, IT-Betreuern, der Marketing-Abteilung, dem Vertrieb und den operativen Geschäftsbereichen setzt voraus, dass es konsensuale Eigentümerentscheidungen und eine einheitliche Unternehmensstrategie gibt. Zu überwinden gilt es, Vorurteile und tradierte Feindbilder. Die Anforderungen des Marketings sind nicht Schikane und Willkür sondern resultieren aus Unternehmenszielen und Marktforschungsergebnissen. Der Vertrieb fordert nicht in eigener Sache sondern als Vertreter der zahlenden Kunden. Die Mitarbeiter der Geschäftsbereiche sind nicht inkompetente IT-Laien sondern konzentrieren sich in Ihrer Professionalität auf ihre Aufgaben – die IT-Mitarbeiter ermöglichen das, indem sie eine hochverfügbare und funktionelle IT-Infrastruktur schaffen und aufrechterhalten. Und wieder gilt: „Motivation ohne gegenseitige Information ist Illusion!“

Instrumente, um Synergiepotenziale zu erschließen

- Unser antrainiertes Defizitdenken gilt es bei allen Entwicklungsprozessen zu überwinden. Es fällt uns viel leichter, zu artikulieren, was alles problematisch ist, was fehlt, was die Lösung erschwert und warum etwas nicht geht. Wir sollten darauf achten, wo schon Lösungsansätze sind, was uns bereits zur Verfügung steht. Beobachten Sie in Meetings, wie viel Prozent der Zeit, über Mängel, Probleme, Schwächen und Schuldige gesprochen wird und wie viel Besprechungszeit sie der Lösungszeit widmen. Ein Plakat in Besprechungszimmern „Wer will, findet Wege. Wer nicht will, findet Gründe!“ hat sich als Prävention gegen Killerphrasen gut bewährt. (9)
- Eine kleine Interventionstechnik hat sich als sehr wirkungsvoll herausgestellt: Im Zusammenhang mit Problemen von „bisher“ oder „derzeit“ zu sprechen. „Dafür haben wir bisher noch keine Lösung gefunden.“ oder „das sehen wir derzeit in diesen Punkten noch kontroversiell“ lädt wesentlich mehr zum Nachdenken ein als „Das geht in unserem Unternehmen nicht.“ oder „Wir haben überhaupt keine Gemeinsamkeiten.“ (16)
- Genauso wie die Rollreibung wesentlich geringer ist als die Haftreibung, steigert es die Lösungskompetenz, wenn man das Coaching-Werkzeug des +/-Δ-Denkens anwendet:

Plus	Delta
Stärken	Verbesserungspotenziale, Handlungsbedarf
Das haben wir bereits	Das brauchen wir noch
Schon gut	Noch weiter verbessern
Bewährt und daher beibehalten	Bestehendes noch weiterentwickeln und Neues gestalten
Gemeinsamkeiten	Unterschiedlichkeiten
Darin sind wir uns einig	diesbezüglich müssen wir noch eine gemeinsame Sichtweise entwickeln
Vorgegebene Rahmenbedingungen und Entscheidungen	Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielraum

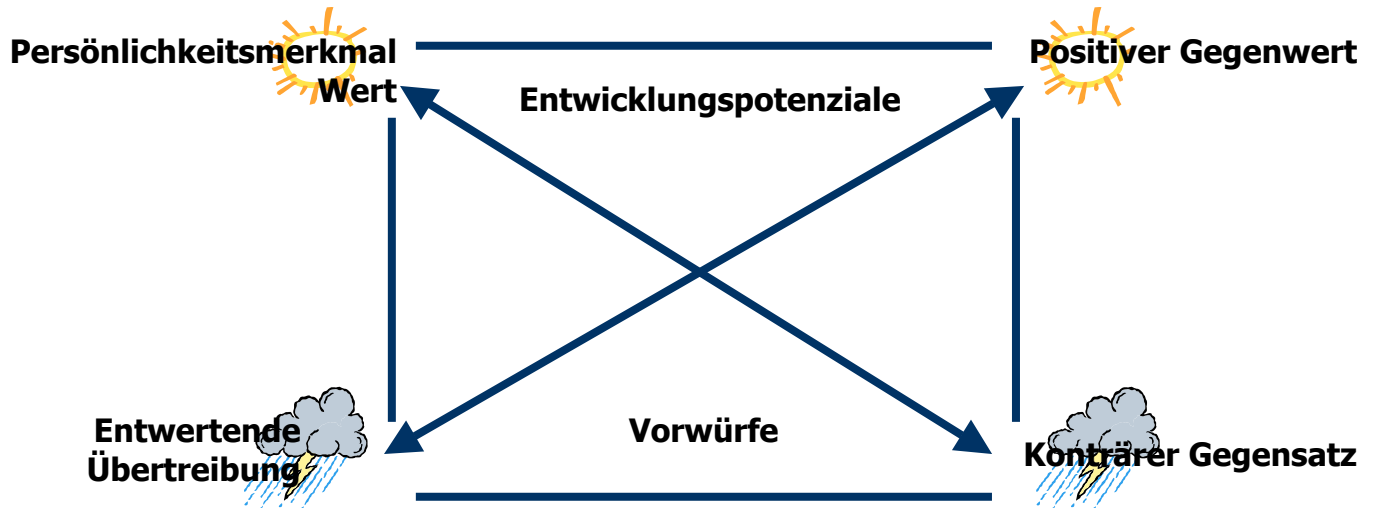
„noch weiter verbessern“ enthält die Wertschätzung für das, was schon gut ist und ruft uns in Erinnerung, dass „besser“ von „gut“ kommt und es ein weitverbreiteter Irrtum ist, das es sich von „schlecht“ ableitet. (17) Wir haben bereits erste Schritte gesetzt, spornt an daraus ein Konzept zu entwickeln und auch für die Umsetzung zu sorgen. Verbindende Gemeinsamkeiten sind der Antrieb, um Kontroversielles zu überwinden.

- Es ist wichtig, aus Fehlern und Problemen zu lernen, noch wichtiger ist es, aus Erfolgen zu lernen! Klar, es empfiehlt sich, noch mehr von dem zu tun, das sich bewährt hat.

Am Beginn von Workshops, in denen man die Synergien der Unterschiedlichkeiten nutzen möchte, bietet sich der Einstieg des „Erfolgsrezepts“ an: jeder überlegt sich ein Erfolgserlebnis und gibt dem Erfolg eine Überschrift. „Auf welchen Stärken beruhen die Erfolge?“ „Was können wir von den bisherigen Erfolgen für zukünftige gemeinsame Erfolge mitnehmen und lernen?“

„Welche individuellen Stärken bin ich bereit in die gemeinsame Arbeit einzubringen?“ ist eine Variante hiezu, um die Vielfalt der Potenziale zu Tage zu fördern.

- Das Werte- und Entwicklungsviereck von Friedemann Schultz von Thun hilft, sich von der bewertenden Bipolarität zwischen „Himmel und Hölle“ bzw. „sehr gut und nicht genügend“ so weit zu distanzieren, dass die positiven Funktionalitäten sichtbar werden :



In unserer Kultur ist Abwertung ein häufiges Phänomen. So wirft der Gewissenhafte dem anderen vor, oberflächlich zu sein. Der revanchiert sich mit „Du bist so penibel und detailverliebt“. Was sich daraus entwickelt, ist zur Genüge bekannt und im Übrigen bei Paul Watzlawick in der „Anleitung zum Unglücklichsein“ nachzulesen. (19) Dem Vorwurf folgt je nach Temperament, eine Rechtfertigung oder der Gegenangriff. In beiden Fällen erschwert die Entwicklung, dass sie „gegen den Strich“ geht. Doch auch aus den sogenannten „schlechten Eigenschaften“ lassen sich positive Funktionalitäten entwickeln: der Oberflächliche kann sehr gut den Überblick bewahren. Die Wertschätzende Zusammenarbeit zwischen jemandem der sich auf die wesentlichen Zusammenhänge konzentriert und jemandem der verlässlich bis ins Detail ist, bringt Erfolg auf allen Ebenen. Das zuviel des Guten auch kontraproduktiv ist, öffnet oft den Blick dafür, dass das Unerwünschte doch auch positive Seiten hat!

Das Werteviereck bietet sich an, um aus dem, was einem an anderen stört und den Vorwürfen, mit denen man selbst konfrontiert wird, die positiven Funktionalitäten herauszuschälen und wertschätzende Kooperation zwischen positiven Ambivalenzen zu ermöglichen: zwischen Erfahrenen und Unbelasteten, zwischen Offenen, Ehrlichen und Strategischen, zwischen Entscheidungsstarken und Wohlüberlegten, zwischen Bewahrern und Innovativen, zwischen Planbaren, Verlässlichen und Dynamischen, Flexiblen etc.

Albert Einstein behauptet, es sei leichter ein Atom zu zertrümmern als ein Vorurteil zu überwinden. Das Reframen mittels Werteviereck ist dazu ein zielführendes Werkzeug!

- Wenn Sie einem Taxifahrer beauftragen: „Bitte fahren Sie dringend weg vom Westbahnhof“ wird er entweder stehen bleiben, bis sie wissen, wo Sie hin wollen oder Sie irgendwo hinbringen. So etwas einfaches wie Autofahren funktioniert nicht, wenn Sie das Ziel positiv formulieren. Umso weniger gelingen Veränderungsprozess, ohne sich klar zu machen, was man anstrebt.

Die VW-Regel ist eine minimale Intervention mit maximaler Wirkung (16): statt einen Vorwurf sollte man den konkreten Wunsch äußern, was man möchte.

Rotraud Perner empfiehlt 3 Schritte lösungsorientierter Kommunikation **(5)**:

1. möglichst konkrete Beschreibung der Wahrnehmungen und Zahlen, Daten, Fakten:
z.B.: Mir ist aufgefallen, dass ... Von den letzten x Mal war y Mal ...
2. meine Interpretation, mein Eindruck, mein Empfinden, meine Beurteilung, ...
z.B.: Ich hab mich darüber geärgert, weil... Für mich ist das inakzeptabel, weil...
3. mein Wunsch, meine Erwartung, meine Forderung für die Zukunft
Was soll zukünftig anders sein?
z.B.: Ich erwarte mir zukünftig,... Zukünftig muss gewährleistet sein, dass...

Die Gesprächsform des Dialogs differenziert die Kommunikationsphasen noch weiter und geht davon aus, dass alles, was ich sage und höre, von meiner eigenen persönlichen Werteskala beeinflusst ist, die sich prinzipiell von der der Anderen unterscheiden kann. Sie eignet sich daher in besonderer Weise, um gegenseitiges Verständnis untereinander zu fördern. **(20)**

Albert Einstein's Worte erläutern treffend das Prinzip des Dialogs: „Man kann ein Problem nicht auf derselben Stufe lösen, auf der es entstand. Man muss sich darüber erheben und auf die nächste Stufe steigen.“

Literaturverzeichnis:

- 1 C. Bauer-Jelinek; Die helle und die dunkle Seite der Macht; Edition Va Bene 2002
- 2 R.U.Sexl; Was die Welt zusammenhält – Physik auf der Suche nach dem Bauplan der Natur; Deutsche Verlagsanstalt 1982
- 3 A. Zeilinger; Einsteins Schleier – die neue Welt der Quantenphysik; C.H.Beck 2003
- 4 H.-P. Dürr, M.Österreicher: Wir erleben mehr als wir begreifen; Freiburg 2001
- 5 R. A. Perner: Lust Macht Mut – ein Strategiehandbuch für Frauen; Überreuterverlag 2000
- 6 H. Luczak; „Das zweite Gehirn“ – Wie der Bauch den Kopf bestimmt – Wissenschaftler auf der Spur von Gefühl und Intuition; GEO Nr. 11, November 2000
- 7 M. Herbstrith; Diversity Management: Die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern als unternehmensweites Gestaltungsprinzip in woman@work - Informations- und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus der Sicht von Frauen; Herausgeberin E. Hanappi-Egger; Österreichische Computer Gesellschaft, books@ocg.at; Wien 2004
- 8 M. Herbstrith; Diversity Management: Bereichernde Unterschiedlichkeiten als unternehmensweites Gestaltungsprinzip; WdF-Magazin 10-2003
- 9 M. Herbstrith; Prachtexemplare destruktiver Kreativität - Wertschätzender Humor als Gegenstrategie zu Machtgeplänkel mit Killerphrasen; Kolumne Managementfacetten im Online-Journal www.dieStandard.at; 2002
- 10 M. Herbstrith; Die bereichernden Unterschiede – Business Excellence braucht Frauen und Männer; Magazin Training September 2003
- 11 M. Herbstrith; Vertrauen – Ihr Erfolgskapital: Eine gelebte Vertrauenskultur als wichtigste Voraussetzung für Kundenbindung; New Business 2000
- 12 M. Herbstrith; Führungsarbeit als Dienstleistung; Magazin Training Februar 2003
- 13 M. Herbstrith; Optimale Abstimmung; Wirtschaftsblatt Jänner 2004
- 14 M. Herbstrith; Von Menschen für Menschen: Kundenorientierung leben in Business Tipps: schamlos professionell – unverschämt erfolgreich; Herausgeberin C. Hapala; human.money.company; Wien 2004
- 15 P.Wagner; Zeitschrift Unternehmensentwicklung, Ausgabe 3/2003
- 16 M. Prior; Minimax-Interventionen; Carl-Auer-Systeme Verlag 2002
- 17 M. Herbstrith; Besser ist die Steigerung von Gut; Magazin Training Oktober 2000
- 18 F. Schultz von Thun; Miteinander Reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; rororo-Verlag 1989
- 19 P. Watzlawick; Anleitung zum Unglücklichsein; Piper 2001
- 20 M. und J. F. Hartkemeyer, L.F. Dhority; Miteinander Denken, das Geheimnis des Dialogs;
- 21 R. R. Thomas; Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?; Dr. Th. Gabler Verlag 2001