

Theorie oder: Was ich besser (nicht) wissen sollte ...

Wenn Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfolgreich führen und leiten, dann haben Sie bereits eine bestimmte berufliche Position erreicht, sind auf Ihrer Karriereleiter so hoch gekommen, dass Sie *Verantwortung*¹ tragen – nicht nur für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch für das Arbeitsergebnis. Und ich denke, dass dieser Aspekt manchmal unter-, manchmal überschätzt werden könnte.

Erfolgreich führen und leiten ist, wenn Sie in einem Betrieb tätig sind, immer an das Betriebsergebnis gekoppelt. Deshalb wird erfolgreich führen und

¹ Jürgen KRIZ (Osnabrück) hat in einer seiner vielen Veröffentlichungen darauf hingewiesen, dass Verantwortung ein wechselseitiger bzw. interaktiver Prozess ist – denn Verantwortung enthält den Begriff Antwort, beinhaltet also Antwort auf eine Frage. Und Sie fragen sich vermutlich nicht selbst, um sich dann auch selbst zu antworten ...

leiten immer auch an einem guten Betriebsergebnis festgemacht. Sie haben sicher die einschränkende Bedingung gut verstanden: nicht „nur“, sondern „immer auch“.

Anders gesagt, das Betriebsergebnis zählt zu den *Rahmenbedingungen*, die *nicht verhandelbar* scheinen. Ohne betrieblichen – sprich: wirtschaftlichen – Erfolg nutzt Ihnen Ihre Führungskraft herzlich wenig ...

Wenn ich hier über erfolgreich führen und leiten schreibe, dann gehe ich ganz einfach davon aus, dass die fachlichen Voraussetzungen insoweit stimmen, als dass Sie sich darauf verlassen können, mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu tun zu haben, die die fachlichen Mindestkriterien erfüllen. Führen und leiten dreht sich dann um die Frage, wie sich diese Fähigkeiten optimieren und begünstigen lassen.

Wie gesagt, diesen (sozialen) Rahmen sollten Sie nicht aus dem Auge verlieren, sonst könnte nämlich aus erfolgreichem leiten allzu leicht ein um-leiten werden ...

Es sollte deutlich geworden sein, dass sich nach meinem Verständnis führen und leiten zumeist beweisen muss, wenn es darum geht, mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu *sprechen*. Das ist *Alltag* jeder Führungskraft. Deshalb werde ich mein Augenmerk auch darauf richten, was dazu

beitragen kann, diese Gespräche so zu organisieren (oder, wie ich lieber formuliere: zu rahmen), dass ein optimales Ergebnis angesichts der bestehenden Bedingungen erreicht werden kann.

Zwei Kolleginnen, Lilo SCHMITZ und Birgit BILLEN, haben diesen Aspekt überaus pointiert auf den Punkt gebracht: „Egal wie gut Ihre übrigen Managementfähigkeiten sind, egal wie zufrieden andere wichtige Ansprechgruppen sind – ohne einsatzfreudige, zufriedene und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Ihr Erfolg nur von kurzer Dauer sein!“ (2000, S. 8)

Alles klar? Ich möchte Ihnen also jetzt etwas darüber erzählen, wie Sie solche Gespräche optimieren können. Einiges wird Ihnen – notwendigerweise – selbstverständlich vorkommen, denn schließlich kann und will ich hier nicht das Rad neu erfinden. Und einiges gehört zur Theorie, die unerlässlich ist – das haben Sie schon der Überschrift dieses Kapitels entnehmen können. Vielleicht lesen Sie doch noch einmal die Überschrift. Fertig? *Was ich besser (nicht) wissen sollte*, lautet sie und darin stecken zwei hochinteressante Aspekte, denke ich.

Erstens: Es kommt als Leitungskraft meines Erachtens eben *nicht* darauf an, viel oder alles zu wissen. Dies könnte leicht den Eindruck erwecken, als würden Sie sowieso alles *besser* wissen – und *Besserwisser*, so meine Erfahrung, haben als Leitungskraft eine große Schwäche – sie wissen alles besser, mit

ihnen ist nicht zu reden und – vor allem – nicht zu diskutieren².

Zweitens: Es könnte sein, dass es nicht nur bedeutsam ist, etwas zu wissen, es könnte genauso bedeutsam sein, nicht zuviel (oder alles) zu wissen. Denn Wissen hat immer auch Konsequenzen und die in meinen Augen wichtige Frage könnte lauten: „Wieviel Wissen brauche ich? Und wozu?“

Ich bleibe zunächst einmal bei der Frage nach der „Menge“ des Wissens. Die Frage des „wozu?“ wird mich noch unter dem Aspekt der *Ziele* beschäftigen. Dazu also später mehr.

Sie kennen sicher den Satz „*Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß*“. Manchmal sehr vorteilhaft, nicht alles zu wissen, denn es verringert mögliche Konflikte, weil ich mich nicht um alles und jedes zu kümmern brauche. Ich könnte vielleicht auch sagen „*Was ich nicht weiß, mach ich auch nicht verkehrt*“, denn ich tue ja nichts, ich warte ab – ich weiß ja nicht ...³

Andererseits, wenn ich *Bescheid weiß*, dann geht es auch darum, wie ich mein Wissen sortieren

² Etwas Klatsch und Tratsch dazu findet sich in HARGENS & ZETTLER, S. 35 (dies ist – natürlich – Werbung in eigener Sache ...).

³ Wolfgang LOTH machte mich freundlicherweise auf eine Werbung von DuMont aufmerksam: „Man sieht nur, was man weiß ...“

kann, um handlungsfähig zu bleiben. Sie kennen das doch selber – manchmal wäge ich ab, sammle Informationen und häufe Wissen an – je mehr, desto weniger kann ich entscheiden, weil meist das Wissen nicht *eindeutig* eine Seite bevorzugt.

Also, was ich meine – ich sollte *wissen*, wieviel Wissen ich brauche, um *handeln* zu können. Ich denke, *soviel wie nötig, aber nicht mehr als nötig*. Anders gesagt – ich handle bzw. entscheide immer mit einigen *Unwägbarkeiten*.

Genau dies – ich handle und entscheide mit *einigen Unwägbarkeiten* – entspricht einer grundlegenden systemischen Erkenntnis: hoch komplexe Systeme – und Unternehmen, Betriebe, Firmen, Vereine sind hoch komplexe Systeme – sind nicht einseitig und nicht zielgerichtet⁴ steuerbar, einfach weil es zu viele Einzelelemente gibt, die sich wechselseitig beeinflussen – bitte beachten Sie: *wechselseitig*.⁵

Ich benutze hier gerne Bilder. Nehmen wir zunächst einmal ein Mobile. Kein kleines Mobile, sondern ein größeres mit vielen verschiedenen bunten Teilen unterschiedlicher Größe, verschiedener Substanzen

⁴ Um Ihre Neugier anzuregen – schauen Sie auf jeden Fall später bei Fußnote 6 auf Seite 23 nach und kehren Sie – zumindest gedanklich – hierher zurück.

⁵ Wer sich gerne angenehm unterhaltsam über den *radikalen Konstruktivismus* informieren möchte, dem empfehle ich Heinz von Foerster und hier besonders das Interview mit Bernhard Pörksen.

usf. Jetzt werfen Sie einen Ball. Das ganze Mobile gerät in Schwung. Vielleicht ließe sich die Bewegung vorhersagen, wenn ich alle physikalischen Bedingungen kennen und deren wechselseitige Beeinflussung berechnen könnte.

Gehen wir einen Schritt weiter – nehmen Sie sechs Katzen, die ruhig auf dem Boden liegen. Jetzt werfen Sie einen Ball. Ich denke, jetzt ist es schon schwerer, vorherzusagen, was die Katzen machen, die Menge der Einzelemente (und der wechselseitigen Verknüpfungen) nimmt zu.

Jetzt nehmen Sie eine Gruppe Menschen, vielleicht Ihre Abteilung oder Ihre Familie. Werfen Sie einen Ball. *Ich* könnte jetzt nicht mehr vorhersagen, was die einzelnen Personen machen werden.

Und diese Beispiele sind relativ einfach. Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das aus vielen Elementen (Menschen, Abteilungen usf.) besteht, das eingebettet ist in eine soziale Umwelt, die wiederum Teil einer umfassenderen Umwelt ist, wobei sich alle Teile immer wieder wechselseitig beeinflussen ...

Das ist für mich eine der, wenn nicht die grundlegende Erkenntnis aus der Systemtheorie: ich kann hoch komplexe Systeme *nicht zielgerichtet* beeinflussen. Ich kann sie beeinflussen, ich kann sogar einiges dazu tun, dass die Wahrscheinlichkeit

wächst, den Zielen näherzukommen – aber ich kann es eben nicht zielgerichtet⁶ schaffen.

Jetzt bin ich bei meinem Lieblingsthema: was kann ich dazu beitragen, das (Unternehmens-) Ziel zu erreichen? Ein Kollege, Wolfgang LOTH, spricht in diesem Zusammenhang immer von *beisteuern*⁷ – was kann ich wie dazu beisteuern? Systemisch heißt die Antwort: *weder alles noch gar nichts!*

Verwirrend? Nur wenn Sie dem Glauben anhängen, alles würde von Ihnen abhängen. Sie können viel tun – Sie können die *Rahmenbedingungen optimieren*; prüfen, ob das Ergebnis dem Ziel näherkommt; die Rahmenbedingungen entsprechend variieren; schauen, ob Sie dem Ziel näherkommen. Anders gesagt: Sie tun etwas und beobachten die Wirkung

⁶ Ich verwende den Begriff *zielgerichtet*, wenn ich darauf aufmerksam machen möchte, dass es unmöglich ist, *einseitig zu instruieren*, d.h. ich kann niemand dazu veranlassen, so zu reagieren, wie ich es will. Ich kann allerdings dazu beitragen, dass die Reaktion sich mit größerer Wahrscheinlichkeit auf das Ziel zubewegt – ich spreche dann von *zieldienlich*, einem Begriff, den ich von meinem Kollegen Armin ALBERS (Niebüll) entlehnt habe.

⁷ Bei LOTH (1998, S. 41f) heißt es: „Beisteuern ist nicht das gleiche wie Steuern. Es ist aber auch nicht das gleiche wie einfach dabeizusitzen. Beisteuern meint die Kompetenz, sich erkennbar, verantwortlich und anschlussfähig daran zu beteiligen, Perspektiven zu weiten und neue Möglichkeiten zu erschließen, ohne dies einseitig und allein entscheidend tun zu können.“

und aufgrund dieser Wirkung unternehmen Sie wieder etwas – ein fortwährender Kreislauf.

Also – was Sie brauchen ist ... *Geduld!* Denn etwas tun und die Wirkung beobachten, braucht *Zeit*. In der Fachsprache ist die Rede von Feedback oder Rückmeldung – und die dabei gesammelten Informationen werden wieder ins System eingebracht, in Form neuer, anderer Handlungen. Damit sich nun die Wirkung entfalten kann, braucht es *Zeit* und deshalb brauchen Sie ganz einfach *Geduld*⁸.

Ein kleines Beispiel aus dem Alltag: Sie wollen handwarmes Wasser aus der Leitung, drehen also das warme Wasser auf⁹. Zunächst fließt kaltes Wasser. Also drehen Sie weiter auf. Das Wasser wird wärmer, dann heiß. Jetzt drehen Sie den Kaltwasserhahn auf. Das Wasser bleibt heiß. Sie drehen den Kaltwasserhahn weiter auf. Das Wasser wird kälter, zu kalt. Sie drehen ... dauernd.

Was ist geschehen?

Damit sich die Wirkung des Warmwasserhahnes entfalten kann, braucht es *Zeit*. Es dauert einfach, bis das warme Wasser durch die Leitung zum Hahn transportiert wird. Das gleiche gilt für das kalte Wasser. Wenn Sie diesen *Verzögerungseffekt* nicht

⁸ ... oder, wenn es hilft, tut es auch „brennende Geduld“ (Antonio SKARMETA).

⁹ Ich weiß wohl, dass es heutzutage weit modernere Anschlüsse gibt – Einhandbatterien mit Temperaturregelung ...

beachten, dann sind Sie ununterbrochen am Auf- und Abdrehen. Sie sind ganz einfach zu schnell.

Und daraus leiten sich für mich drei wichtige Erkenntnisse für erfolgreiches führen und leiten ab:

Geduld, Zeit und Beobachten.

Nun kann es durchaus sein, dass ein Mitarbeiter eine etwas andere Ansicht als Sie vertritt – Ihrer Meinung nach eine unpassende, störende oder falsche. Da entsteht sofort die Frage: Woher wissen Sie, dass *Sie* recht haben?

Dazu möchte ich Ihnen jetzt einen kleinen Ausflug in ein erkenntnistheoretisches Modell vorschlagen, das ich als hilfreich und nützlich erlebt habe – den radikalen Konstruktivismus. Keine Angst – Theorie soll immer praktisch, nützlich, hilfreich *und* verständlich sein.¹⁰

Radikale Konstruktivisten sagen, wir können die Wirklichkeit, wie wir sie wahrnehmen, nie direkt und unmittelbar erkennen. Alles, was wir können, ist ... über unsere Sinneswahrnehmungen Eindrücke von der Wirklichkeit „unserer“ Welt, die wir „erleben“, konstruieren. Solange unsere Konstruktionen *nützlich* sind, ist alles in Ordnung.

¹⁰ Der Literaturtipp findet sich bei Fußnote 5 auf Seite 21.

Ein Beispiel:

Konstruiere ich eine Wand als durchlässig, werde ich mir bei dem Versuch, dies zu beweisen, bestenfalls eine dicke Beule holen. Was weiß ich nun? Ich weiß nun eben immer noch nicht, wie die Wirklichkeit tatsächlich beschaffen ist – ich weiß allerdings ziemlich sicher (schließlich kann ich meine Beule fühlen!), dass meine Konstruktion *nicht passt* – also erfinde oder schaffe ich mir eine neue Konstruktion, von der ich hoffe, sie sei passender.

Es könnte sein, dass ich meine Konstruktion „eine Wand ist durchlässig“ in Japan überprüfe – dort sind einige Wände tatsächlich durchlässig: sie sind aus Papier. Dort würde meine Konstruktion weiterhin *passen*.

Deshalb sagen Vertreter des radikalen Konstruktivismus auch, dass wir nicht wissen können, was wirklich wirklich ist – wir können uns aber über Sinn, Nutzen, Folgen und Konsequenzen unterschiedlicher Konstruktionen austauschen: *miteinander reden*.

Deshalb, so meine nächste Schlussfolgerung, gehört zu erfolgreichem führen und leiten¹¹ die Bereitschaft (und – natürlich – die Fähigkeit), mit anderen, die anderer Meinung sind, zu reden. Auch darüber, was an dieser anderen Meinung gut und sinnvoll sein *könnte*.

Alles dies macht nun wiederum nur Sinn und Nutzen – denke ich –, solange diese Gespräche im Rahmen der angestrebten Ziele bleiben. Hier kommen auch *unterschiedliche Interessen* ins Spiel, die zu den Rahmenbedingungen gehören. Und – Sie erinnern sich an das Beispiel mit der Wand – es hängt auch von den jeweiligen Bedingungen ab, vom *Kontext*, in dem Sie handeln.

Es geht – so die Grundidee des radikalen Konstruktivismus, wie ich sie verstehe – darum, ein Stück Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Wirklichkeitsauffassungen zu bewahren – „tolerieren praktizieren“ – und diese Unterschiede wertzuschätzen und in Hinblick auf die Erreichung des (Unternehmens-) Zieles ein- und abzuschätzen.

Das wäre für mich der vierte Aspekt: neben *Geduld*, *Zeit* und *Beobachten* das *Wertschätzen von Unterschieden*.

Jetzt muss ich noch einen, wenn nicht den entscheidenden Punkt ansprechen: erfolgreich führen und leiten ist immer an einem *Ziel* ausgerichtet, das sehr unterschiedlich benennbar sein kann: Profit, Umsatz, sinnvolle Produkte, Ressourcenschonung,

¹¹ Klein geschrieben – entgegen der grammatikalischen Spielregel ... Sie erinnern sich, weshalb? Ja? Prima! Nein? Wenn Sie Lust haben, können Sie noch einmal das Kapitel „Was soll's ...“ lesen, bis Sie sich wieder erinnern ...

Vollbeschäftigung usf. Ohne klare Definition des Zieles fällt es schwer, Fortschritte in Richtung dieses Zieles überhaupt festzustellen.

Wenn es um Betriebe geht, dann sind Teile des Zieles immer *un*verhandelbar festgeschrieben – jeder Betrieb trachtet zumindest danach, auf dem Markt zu überleben. Wenn das nicht auch Ihr Ziel ist, dann, so denke ich, steht vermutlich Ihre Entlassung bald an.¹²

Und das ist für mich ein bedeutsamer Punkt geworden – es geht immer und immer wieder darum, diese (Unternehmens-) Ziele klar zu benennen, darüber im Gespräch zu bleiben, andere Ansichten wertzuschätzen und zu schauen, inwieweit sich die dahinterliegenden Ideen nutzen lassen können.

Anders gesagt, die größte Leistung, die Sie vollbringen, wenn Sie erfolgreich führen und leiten, besteht darin, Ihre Gesprächskunst zu nutzen, um das, was geschieht, vor dem Hintergrund der Ziele zu besprechen. Kein Wunder also, dass ich später noch etwas (mehr) zur *Kunst des Fragens* ausführen werde.

¹² Systemisch gesprochen: die kritische und wichtige Variable eines Systems ist der Erhalt, die *Homöostase*. Denn wenn diese nicht mehr gegeben ist, zerfällt das System. In der Wirtschaft heißt es schlicht „bankrott“.

Ich möchte noch einen Punkt aufgreifen, im Grunde wiederholen und besonders hervorheben, der sich aus der Theorie des radikalen Konstruktivismus ableitet und der mir schon sehr, sehr oft geholfen hat, *im Gespräch* zu bleiben, statt darum zu streiten, dass ich recht habe.

Sie erinnern sich – nach dieser Theorie können wir nicht wissen, was wirklich wirklich ist. Jeder konstruiert daher seine eigene Wirklichkeit. Das heißt dann auch, dass jeder seine *guten Gründe* hat, seine Weltsicht genau so zu beschreiben, wie er es tut. Dasselbe gilt natürlich auch für mich. Für Ihr Gespräch mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin bedeutet dies, wenn unterschiedliche Auffassungen bestehen, dass es *nützlich* sein kann, die *guten Gründe* kennenzulernen, die diese unterschiedlichen Auffassungen hervorbringen¹³.

Sie erinnern sich – Sinn, Nutzen, Folgen, Konsequenzen unterschiedlicher Auffassungen oder Konstruktionen, das ist es, worüber Sie zuerst reden sollten, ehe Sie dazu übergehen, die Konstruktionen zu bewerten. Das ist manchmal harte Arbeit. Hilft

¹³ Was *gute Gründe* sind – darüber wird (genau) miteinander *gesprachen* und in diesem Miteinander-Sprechen werden soziale Bedeutungen und Bewertungen ausgehandelt – dies ist der Bereich des *sozialen Konstruktivismus* – das möchte ich der Vollständigkeit halber anmerken, hier aber nicht weiter ausführen.

aber meist, dass sich Ihr Gesprächspartner ernstgenommen fühlt – einfach weil Sie an den Hintergründen seiner Ideen interessiert sind. Und deshalb, denke ich, kann es bedeutsam sein, Gespräche so zu organisieren, dass dies auch deutlich wird ...