

Next Leadership Generation

Meditation in der Führung	02
Generation Y – Führung auf dem Prüfstand	04
Führung auf gleicher Augenhöhe	06
Organisationen benötigen eine Lizenz zum Experimentieren	08
Ambiguitätstoleranz und das Wacom Middle Management Training ..	09





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

*Sehr anregend und dicht, ohne je anstrengend zu sein! Rundum zufrieden und bereichert verließen gut 80 TeilnehmerInnen unser Führungssymposium *Next Leadership Generation* im Juni in Wien. Danken möchten wir unseren engagierten KundInnen, unserem externen Sparring-Partner Prof. Wüthrich und unseren BeraterInnen, die sich für knapp 20 Workshops voll ins Zeug gelegt hatten.*

Die fachlichen Impulse waren hochkarätig, die Persönlichkeiten, die hier zusammengeführt wurden, ebenfalls. Die Qualität der Diskussionen war allererste Sahne.

Ein lebendiger Mix von Kundenprojekten, Trigon-Konzepten und kontemplativen Übungen sorgte für eine Eigendynamik, die für uns alle inspirierend und bestärkend war.

Einige Beispiele legen wir in diesem Heft einem erweiterten Kundenkreis vor, in der Hoffnung, möglichst viele für weitere spannende Lernexperimente und Forschungsdialoge mit Trigon zu begeistern.

Das Organisationsteam (Brigitta Hager, Wolfgang Grilz, Harald Jäckel und Herbert Salzmann). 



R. Hört-Hehemann

Haltungen in der Meditation wie Offenheit, Fokussierung, Flow und Loslassen können auch in der Führung von großem Nutzen sein.

Reinhilde Hört-Hehemann

Meditation in der Führung

Neues zulassen statt Wissen reproduzieren

*Man muss Neues zulassen, um Neues zu erfahren und Wir müssen neue Erfahrungsräume schaffen sowie experimentieren, statt Wissen zu reproduzieren, waren zwei zentrale Aussagen von Prof. Wüthrich auf der Tagung *Next Leadership Generation*.*

Neu auf diesem Symposium waren unter anderem auch die Kontemplations-Räume, in denen die BesucherInnen Neues erfahren konnten.

Im *Raum der Stille* zum Beispiel konnten die TeilnehmerInnen mit Meditation ihre inneren Räume erkunden. Mit einer einfachen Methode lernten sie, ihre Aufmerksamkeit nach innen zu wenden und zur Ruhe zu kommen. Durch die regelmäßige Ausübung wird dieser Prozess von Mal zu Mal einfacher und das Abschalten wird zu einer bereichernden Erfahrung. 

Geistige Pause
als Basis für
kreatives
Schaffen

Kontemplation und Führung

Was hat Meditation nun mit Führung zu tun? In unserer hektischen Welt der Forderungen und Erwartungen, ununterbrochen erreichbar zu sein, und steigender qualitativer wie quantitativer Arbeitsanforderungen ist eine *geistige Pause* eine Basis für kreatives Schaffen. Sie ist eine zwingende Notwendigkeit, will man nicht in Automatismen oder Aktivismen verfallen. In der Meditation können wir uns frei machen von gedanklichen Konzepten und Inhalten und uns einer tieferen Dimension unseres Seins zuwenden. Der Kontakt mit unserem *Selbst*, die Ruhe und Stille, die wir erfahren, fördert die *Intuition*. Diese wiederum ermöglicht es, dass neue Ideen in uns entstehen und wir unser kreatives und geistiges Potenzial entfalten können, das wir in der Führung gut einsetzen können.

Haltung in der Meditation

Es ist ein Irrtum, wenn man meint, dass Meditation mit Leistung verbunden ist. Genau das Gegenteil ist der Fall: Wir üben das Loslassen. Durch die mühelose und einfache Ausrichtung auf das *Objekt* ermöglichen wir einerseits eine Fokussierung, gleichzeitig bleiben wir aber offen für das, was jeden Moment geschieht. Diese zwei Pole sind die Grundhaltungen, die wir in der Meditation einnehmen.

Was genau geschieht nun in der Meditation?

In der Meditation nehmen wir unterschiedliche Haltungen ein, die wir regelmäßig üben und die auch in unserem Führungsalltag nützlich sein können:

- Fokussierung (auf ein Objekt)
- Versenkung
- Loslassen

Indem wir uns auf ein Objekt kontinuierlich ausrichten oder fokussieren, lernen wir unseren Geist unter Kontrolle zu halten.

Durch die anhaltende Ausrichtung auf ein Objekt werden die Gedankenströme, die uns sonst ablenken und unruhig werden lassen, unterbrochen. Durch die Verfeinerung der geistigen Aktivität, die damit einhergeht, wird auch die Aufmerksamkeit feiner. Es folgt eine innere Versenkung ohne unser aktives Zutun. Dies ist ein Prozess, der ganz natürlich geschieht. Die Versenkung ist eine Qualität, die wir als *Flow* bezeichnen können. Ganz in ihr aufgehend, vergessen wir das Umfeld um uns. In diesem Zustand scheinen Zeit und Raum aufgehoben zu sein. Die nächste Stufe in der Meditation ist es, auch diese Versenkung

loszulassen und zu einem *inneren Gewahrsein* zu kommen.

Nutzen für die Führung

Mit einer regelmäßigen Meditationspraxis meistern wir diese Haltungen, die uns im Führungsalltag von großem Nutzen sein können:

- a) Die Haltung der Fokussierung oder anhaltenden Ausrichtung steigert unsere Konzentrationsfähigkeit. Wir können leichter an einem Thema dran bleiben, ohne uns von nebensächlichen Gedanken ablenken zu lassen. Unsere Konzentration erhält eine Schärfe, die uns zielgerichtet leitet und führt. Mit dieser geistigen Klarheit, die durch die Meditation entwickelt wird, können wir uns besser auf das Wesentliche konzentrieren.
- b) Die Haltung der Versenkung, die wir in der Meditation geschehen lassen, begünstigt auch im Arbeitsalltag, dass wir in der Arbeit aufgehen und im Hier und Jetzt bleiben können. Diese Präsenz und Erfahrung des Gegenwärtig-Seins lässt eine neue Qualität des Arbeitens entstehen. Der sogenannte Flow, in dem wir uns während der Arbeit befinden, ermöglicht ein Eintauchen in die Welt des Geschehens, das wir dadurch intensiver erleben. Die Wahrnehmung wird verfeinert und bewirkt mehr Zufriedenheit und Freude an der Arbeit.
- c) Die Haltung des Loslassens wiederum birgt ein weiteres Potenzial in uns, das uns ebenfalls in der Führung von bedeutendem Nutzen sein kann. Wie oft ertappen wir uns, dass wir an Altem festhalten, weil wir das Neue (noch) scheuen, einzuführen. Wie oft hängen wir an Regeln, Prozessen und Strukturen, die längst überarbeitet gehören, da sie uns in der anstehenden Entwicklung nur im Wege stehen und hemmen? Das Festhalten am *Alten* mag uns ein Gefühl von Sicherheit geben, aber es kann auch ein Hindernis für den Fortschritt sein. Mit der Haltung des Loslassens gelingt es uns besser, Unnützes und Hinderliches zu erkennen und es tatsächlich auch gehen zu lassen.

Die Wirkungen der Meditation sind vielfältig und berühren verschiedene Lebensbereiche. Meine Seminar-TeilnehmerInnen berichten immer wieder, dass die regelmäßige Meditationspraxis zu mehr Offenheit, mehr Klarheit im Denken, zu einer Erweiterung der Wahrnehmung und *Intuition* führt, von denen sie letztlich auch im Führungsalltag profitieren. 🧘

Haltungen wie
Offenheit,
Fokussieren,
Loslassen üben

Reines
Gewahrsein
als Quelle der
Inspiration



W. Grilz

Die Generation Y verlangt eine neue Arbeitswelt. Vier Verhaltensweisen helfen Führungskräften, die Potenziale dieser Generation optimal zur Geltung zu bringen.

Wolfgang Grilz und Brigitta Hager

Generation Y – Führung auf dem Prüfstand



B. Hager

Ein Fallbeispiel

Ein IT-Bereichsleiter erzählt bei einem Führungsseminar folgendes Beispiel: Seit einem Jahr gehört ein 28-jähriger Mitarbeiter zu seinem Team. Er schätzt die Fachkompetenz und das Engagement des jungen Mannes. Er ist allerdings verunsichert, weil der Mitarbeiter wenig Respekt vor der Erfahrung und Kompetenz von älteren Kollegen zeigt und selbst ihm als Vorgesetzten gegenüber oft recht forsch und fordernd auftritt. Der junge Mann möchte seine Arbeitszeit so flexibel wie möglich gestalten. Er kann nicht nachvollziehen, warum eine Unternehmensrichtlinie bestimmte Internetaktivitäten wie Facebook oder LinkedIn während der Arbeitszeit untersagt und entsprechende Seiten sogar sperrt. Zugleich bildet sich der Mitarbeiter in seiner Freizeit im Internet in speziellen Programmiersprachen weiter. Er will auf dem Arbeitsmarkt *attraktiv* bleiben. In letzter Zeit häufen sich die Anzeichen, dass der Mitarbeiter sich bereits nach einem neuen Job umsieht.

Generation Y

Während Baby Boomer (also die Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre geborenen Personen) Arbeit überwiegend als Pflicht sehen – etwa, um den Lebensunterhalt der Familie zu sichern –, legt die Generation Y viel Wert auf Emotionen.

Die Generation Y, Digital Natives, Millennials, Generation Praktikum oder wie immer die in und um die 80er Jahre Geborenen bezeichnet werden: Sie verlangen eine neue Arbeitswelt – Spaß, kreative Entfaltungsmöglichkeiten, emotionales Erleben. Sonst ziehen sie weiter. Zum nächsten Job. Der psychologische Arbeitsvertrag verliert seine Bedeutung. MitarbeiterInnen erwarten keine Einstellung auf Lebenszeit mehr, sondern Unterstützung und Weiterentwicklung der Karrierewege und Arbeitsmarktfähigkeit. Zum Ausbau ihrer Lösungskompetenz vertiefen Mitarbeitende ihr Wissen auch außerhalb des Unternehmens. Sie erwarten dann aber, dass sie am

Firmencomputer ihren Urlaub buchen und im Kaffeehaus ein Kundenmeeting machen dürfen. Sie sind mit vielen Wahlmöglichkeiten aufgewachsen und wissen, dass Entscheidungen nicht auf ewig gelten. Sie wechseln Strom- und Telefonanbieter ebenso rasch wie ihre Arbeitgeber.

Mit diesen neuen Bedingungen müssen viele Unternehmen erst umgehen lernen. Zentrale Fragestellungen sind:

- Welche Erwartungen an Führungskräfte und an die Führungsorganisation kommen durch die Generation Y auf die Unternehmen zu?
- Was können Führungskräfte tun, um diesen Erwartungen gerecht zu werden?
- Wie müssen sich Führungsstil und Führungsverständnis ändern?
- Wie können Führungskräfte Informations- und Kommunikationsprozesse angesichts der neuen Bedeutung von Medien gestalten?

Eine erste Antwort auf diese Fragen bieten vier richtungweisende Ansätze zum Führungsverhalten gegenüber MitarbeiterInnen der Generation Y:

Vertrauen schenken

In einer Konfliktsituation zwischen einer 40-jährigen Führungskraft eines Dienstleistungsbetriebes und ihren vier Mitarbeitern, alle um die dreißig, sprechen diese in Diagnoseinterviews immer wieder das mangelnde Vertrauen und das Thema Ehrlichkeit an. Die Führungskraft würde die Abrechnung der Dienststreifen übergenuau kontrollieren, die Lorbeeren für Erfolge allein einstecken, sie fachlich nicht selbstständig arbeiten lassen, sich in Details der Arbeit einmischen – all das wird als unberechtigtes Misstrauen interpretiert und mündet in einen massiven kalten Konflikt. Zwei Mitarbeiter haben zuvor bereits gekündigt.

Vertrauen, Ehrlichkeit und Respekt sind eng mit der emotionalen Mitarbeiterbindung verknüpft. Die ▶

Kreative
Entfaltungsmöglichkeiten
und emotionales
Erleben

Auswirkungen von vertrauensbasierten Beziehungen sind gerade gegenüber Menschen aus der Generation Y enorm. Im positiven Fall ist die Geschwindigkeit und Effizienz am Arbeitsplatz höher und die erzielten Ergebnisse deutlich besser.

Die Ypsiloner sind noch weniger als vorangegangene Generationen bereit, sich kontrollieren zu lassen. Als Gegenleistung für ihr Engagement wollen sie ihren Anteil am Erfolg. Und sie wollen, dass auch die Vorgesetzten ihrer Vorgesetzten über ihre Leistungen Bescheid wissen. Sie sind streng in der Beurteilung der Vorbildwirkung und der Authentizität des Handelns und Redens von Vorgesetzten.

Selbstbestimmung gewähren

Die Veränderungen in unserer Gesellschaft haben zu wesentlich erweiterten Wahlmöglichkeiten geführt: Die Anzahl an Konsumgütern, die uns heute zur Verfügung steht, ist deutlich höher, ebenso die Zahl der Parteien, die wir wählen können, die Freizeitbeschäftigungen, neue Berufsbilder, die Möglichkeiten, sich Informationen zu verschaffen oder zu kommunizieren: Für die Generation Y sind diese Wahlmöglichkeiten und der Individualismus selbstverständlich. Auch Arbeitsplätze wollen zunehmend auf individuelle und persönliche Vorstellungen hin gestaltet sein. Je größer jedoch die Alternativen am Arbeitsmarkt sind, desto geringer ist die Loyalität. Immer mehr Menschen wollen selbstbestimmt ihre Arbeit mitgestalten. Wer das nicht darf, sucht sich relativ rasch anderweitig bessere Möglichkeiten.

Information tauschen

Die Generation Y ist mit dem Informationsüberschuss und der permanenten Abrufbarkeit von Information aufgewachsen.

In dieser Welt voller Möglichkeiten kommt es verstärkt auf den Einzelnen an, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben. In sozialen Netzwerken tauschen sie sich mit Gleichgesinnten über Erfahrungen in Jobs aus. Plattformen wie Glassdoor oder Kununu bieten ihnen die Gelegenheit, sich über Arbeitsbedingungen und

Anforderungen von potenziellen Arbeitgebern zu informieren, Gehälter zu vergleichen oder von bisherigen Bewerbern über die in Recruiting-Interviews gestellten Fragen informiert zu werden. Mundpropaganda findet nicht mehr von Mund zu Mund, sondern von einem Account zu vielen Accounts statt. MitarbeiterInnen streben nicht passive Einweg-Information und Instruktion durch Vorgesetzte an, sondern in erster Linie den Austausch von Meinungen und Sichtweisen auf der Peer-Ebene. Information 2.0 eben. Dieses Informationsbedürfnis korrespondiert mit dem Bedürfnis nach umfassendem und vor allem häufigem Feedback. Das einmal jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch – noch immer nicht in allen Unternehmen umgesetzt – erscheint im Licht dieses Bedürfnisses als zunehmend antiquiertes Instrument.

Zukunftschancen eröffnen

Was darf ich hoffen?, ist die dritte der vier philosophischen Fragen, die Immanuel Kant stellte. Hoffnung ist ein auf die Zukunft hin gerichtetes Grundbedürfnis.

Die Generation Y ist weniger bereit, sich in einem Unternehmen viele Jahre zu engagieren, um eines Tages einen bestimmten Status oder die nächste Gehaltsstufe zu erreichen. Sie lebt vor allem im Hier und Jetzt und will rasch auf der Karriereleiter vorankommen.

Führungskräfte brauchen ein klares Bild, welche Talente sie in welche Richtung entwickeln wollen. Ihre jungen MitarbeiterInnen wollen Perspektiven, die nicht mit den bisher klassischen Karrierewegen übereinstimmen müssen. Diese Perspektiven müssen allerdings kurzfristig zufriedenstellend sein und nicht erst im nächsten Jahrzehnt.

MitarbeiterInnen der Generation Y zu führen, bedeutet für viele Führungskräfte und ProjektleiterInnen eine ziemliche Herausforderung. Wer sich allerdings darauf einlässt, gewinnt oft neue Perspektiven für sein eigenes Berufsleben und seine Lebensgestaltung. 

Je größer die Alternativen, desto geringer die Loyalität

Mundpropaganda von Account zu Account



R. Ballreich

Wie ist eine offene und wertschätzende Begegnung auf Augenhöhe in Organisationen möglich? Wie können sich Führungsverantwortliche und Mitarbeitende auch über Hierarchiegrenzen hinweg auf gleicher Augenhöhe begegnen?



T. Lang

Rudi Ballreich, Tobias Lang und Andrea Peters (dm-drogerie markt)

Führung auf gleicher Augenhöhe

Ein praxisorientiertes Seminar zur Gesprächsführung und Konfliktklärung bei dm-drogerie markt



A. Peters

Seit sieben Jahren führt Trigon Workshops für Führungsverantwortliche bei dm-drogerie markt in Deutschland durch. In dem Training *Gespräche führen – Konflikte klären* geht es um die Einübung einer Gesprächs- und Begegnungskultur, die auch in spannungsreichen Situationen wie einem Kritikgespräch oder in einem Konflikt die MitarbeiterInnen oder KollegInnen als gleichwertiges Gegenüber respektiert und sie *auf gleicher Augenhöhe* anspricht. Das sagt sich leicht, ist aber in der Praxis eine große Herausforderung, denn in Konfliktsituationen stellen sich sofort und automatisch Überlegenheits- oder Unterlegenheitshaltungen ein, was oft zu einem Rückgriff auf die eigene Funktions-Macht und zu Macht-Entscheidungen führt.

internen Referenten, die sowohl in den beiden Workshops als auch an den Übungstagen jeweils eine Kleingruppe mit sechs Personen leiten.

Workshop 1: Kritische Gespräche führen

Im ersten Workshop steht die Gesprächsführung in herausfordernden Führungssituationen im Mittelpunkt. Dabei bildet das Verständnis der Bewusstseinsfunktionen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln und dessen Anwendung im Gespräch eine zentrale Grundlage (Grafik 1, nach Ballreich/Glasl 2007, 23).

In der Auseinandersetzung mit der Dynamik von Bedürfnisfrustration, Stressreaktion und Konfliktverhalten reflektieren die TeilnehmerInnen ihr eigenes Konfliktverhalten: In welchen Situationen im Arbeitsalltag werden bei mir *die roten Knöpfe* gedrückt? Wie hängt das mit meinen eigenen Prägungen und automatischen Verhaltensmustern zusammen? Was kann ich tun, um diese Mechanismen zu unterbrechen und in einen besonnenen Umgang mit mir selbst und mit den anderen zu kommen? ▶

Eine Gesprächs- und Begegnungskultur auf Augenhöhe entwickeln

Der Aufbau des Trainings

Das Seminar ist in zwei Workshops (je 3,5 Tage) im Abstand von ca. drei Monaten aufgeteilt, denen jeweils ein Übungstag folgt.

Besonders an diesem Seminarkonzept ist die Zusammenarbeit von einem Trigon-Berater mit drei dm-

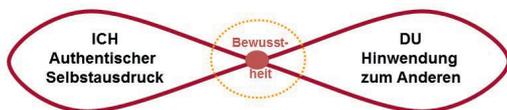
Das eigene Konfliktverhalten und die eigenen Prägungen erforschen



Grafik 1: Klärungsebenen im Gespräch

Die TeilnehmerInnen erfahren in Übungen anhand von persönlichen Situationen, wie sich durch den Kontakt zu den eigenen Gefühlen und den dahinter liegenden unerfüllten Bedürfnissen negative Emotionen und fixierte Bilder in Konflikten auflösen, wie die Besonnenheit zurückkehrt und wie es dadurch möglich wird, im Handeln für sich einzustehen und auf die anderen Personen zuzugehen (Rosenberg 2001).

Das Ringen um die stimmige Balance zwischen Ich-Orientierung und Du-Orientierung ist ein zentrales Element in jeder Übung (Grafik 2). Beim Selbstaussdruck der eigenen Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse geht es darum, für sich einzustehen, ohne die anderen durch Urteile oder Angriffe zu verletzen. Bei der Hinwendung zum anderen ist sowohl kognitives als auch empathisches Verstehen wichtig.



Grafik 2: Selbstaussdruck und Hinwendung

Jede TeilnehmerIn führt im Rollenspiel ein komplettes Kritikgespräch durch. Der aktive und bewusste Umgang mit den Bewusstseinsfunktionen bildet den roten Faden für das Gespräch:

1. Wahrnehmen und Denken: Wie sehe ich die Situation? Wie siehst du die Situation?
2. Fühlen: Wie geht es mir in der Situation? Wie geht es dir in der Situation?
3. Wollen: Was fehlt mir? Was fehlt dir? (Bedürfnisfrage)
4. Handeln: Was kann ich für dich tun, damit sich deine Bedürfnisse in der Situation erfüllen? Was kannst du für mich tun, damit sich meine Bedürfnisse erfüllen? Welche Handlungen vereinbaren wir?

In diesen Gesprächen erfahren und reflektieren die TeilnehmerInnen direkt, welches Verhalten und welche Formulierungen im Gespräch fördernd bzw. hemmend wirken. Experimentierend erforschen sie ihre eigenen Gesprächsmuster und lernen, diese zu verändern. Die Erfahrungen in den Dialog-Übungen werden durch begleitende meditative und spielerische Übungen zur körperlichen und geistigen Präsenz unterstützt und vertieft.

Workshop 2: In Konflikten vermitteln

Im zweiten Workshop geht es um den Umgang mit Konflikten, Dominanz und Unterordnung und um die Vermittlung zwischen Mitarbeitenden. In erleb-

nisorientierten Übungen erfahren die Teilnehmenden, wie auf subtile Weise in Gesten, Mimik oder Worten Macht und Dominanz ausgeübt wird und wie dadurch die Begegnung auf gleicher Augenhöhe verloren geht. Im Erforschen dieser Machtspiele wird erlebbar, wie Konflikte eskalieren und welche Mechanismen in der sozialen Dynamik zwischen den Menschen in Konflikten wirken.

Daran anknüpfend führt jeder Teilnehmende ein komplettes Vermittlungsgespräch zwischen zwei MitarbeiterInnen mit den Schritten des mediativen U-Prozesses durch (Ballreich 2012). Das direkte Erleben, wie man zwischen zwei zerstrittenen Parteien durch Präsenz und den bewussten Umgang mit Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln die Konfliktparteien vom Konflikt zum Dialog und zur Versöhnung führen kann, ist eine tiefgreifende Erfahrung. Mediatives Verhalten im Führungsalltag wird dadurch angeregt.

Lernen in unterschiedlichen Rollen

Lernen geschieht in diesem Seminar in verschiedenen Formen: Als Übender wird die Wirkung des eigenen Handelns direkt erfahren und durch Feedback bewusst gemacht. Als Rollenspieler erleben die TeilnehmerInnen die Wirkung von förderndem, öffnendem und hemmendem Verhalten des Gegenübers. Als Beobachter und beim Diskutieren von theoretischen Zusammenhängen entwickelt sich die Bewusstheit für das komplexe Geschehen in Gesprächen. Zwischen den Workshops machen die Teilnehmenden erste praktische Schritte mit dem Gelernten in ihrer Führungspraxis.

Durch die Möglichkeit, sich zum internen Referenten weiterzubilden, wächst bei dm ein immer größerer Pool an Führungsverantwortlichen, internen BeraterInnen und BetriebsrätInnen heran, die sich intensiv mit *Begegnung auf gleicher Augenhöhe* beschäftigen und die Verbreitung dieses Gesprächsansatzes innerhalb des Unternehmens aktiv voran treiben. Unsere Erfahrungen zeigen: Nicht nur die Einzelnen lernen viel für sich und ihr Verhalten im Umgang mit anderen, sondern auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur erhält wichtige Impulse. 🏠

Literatur

- Ballreich, R. (2012): Gewaltfreie Kommunikation und der mediative U-Prozess. In: Weckert, A.: Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation. Stuttgart
- Ballreich, R./E. Glasl (2007): Mediation in Bewegung. Stuttgart
- Rosenberg, M. B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn

Die heilende Wirkung empathischer Zuwendung erleben

Dominanz und Unterordnung in der Konflikt-dynamik erforschen und überwinden

Fähigkeiten verbreiten und verankern sich in der Organisation



H. Wüthrich

„Wir haben versucht, alles zu kontrollieren und es reibungslos zu machen. Und jetzt funktioniert alles prima, aber das Wichtigste haben wir dabei verloren, es macht keinen Spaß mehr!“ Gerald Hüther (Neurobiologe)

Hans A. Wüthrich

Organisationen benötigen eine Lizenz zum Experimentieren

Effizienz alleine macht jede Organisation seelenlos und verletzlich

Dem Prinzip der sozialen Bewährtheit folgend – wenn es alle machen, muss es richtig sein – liegt der gedankliche Fokus des Managements heute auf der Systemoptimierung und die dominante Logik der Effizienzorientierung. Diese verhindert aber, dass sich die in jedem Unternehmen vorhandenen Potenziale entfalten können. Drei Gründe untermauern die strategische Bedeutung der Potenzialentfaltung:

- Die Grenzen einer top-down-orientierten Führung sind im Kontext zunehmender Unsicherheit und Komplexität unübersehbar. Die intelligente Planung des Unplanbaren bedingt die Nutzung der Intelligenz des Kollektivs und der in einer Organisation vorhandenen Fach- und Sozialkompetenz aller Mitarbeitenden.
- Der Wettbewerb der Zukunft wird durch kulturelle Alleinstellungsmerkmale entschieden. Hingabe, Kreativität, Initiative und Leidenschaft der Mitarbeitenden bilden den Garant für Einzigartigkeit und stellen letztlich das Fundament einer nachhaltigen Profilierung dar.
- Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es für Organisationen zukünftig immer wichtiger für PotenzialträgerInnen attraktiv zu sein. Nur Talentmagnete können die Besten anziehen und halten.

Potenzialentfaltung statt Effizienzorientierung

Wir haben nicht ein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem, denn intellektuell stimmen viele dem notwendigen Übergang von der einseitigen Effizienzorientierung zur Potenzialentfaltung zu. Die Gründe, die den erforderlichen Wandel in der Führungshaltung verhindern, sind vielfältig:

- Der kurzfristige Erfolg ist wichtiger als das langfristige Gelingen;
- es fehlt das Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;

- Kontroll- und Machtverlust verursachen Angst;
- Scheitern ist in unserer Kultur negativ besetzt und wird nicht als Chance begriffen;
- es herrscht eine überzogene Absicherungsmentalität und mangelnde Fehlerkultur;
- die bisherige Art der Führung ist *gefühl*t erfolgreich.

Wollen wir *Haltungsänderungen* initialisieren, gilt es, die Logik des Beobachtbaren zu verstehen und handlungsleitende Prämissen zu reflektieren. Was wir benötigen, sind neuartige Erfahrungen und Erlebnisse, die emotionale Betroffenheit auslösen und die die Mächtigkeit einer alternativen Art der Unternehmensführung dokumentieren. Unsere Forschungen zeigen, dass zum Aufbau derselben gezielte Führungsexperimente ein geeignetes Mittel darstellen.

Nur Narren verzichten auf Experimente

Experimente unterscheiden sich von der Projektlogik. Sie sind ergebnisoffen und erfordern den Mut der Verantwortungsträger, sich auf einen Prozess mit unbekanntem Ende einzulassen und daraus zu lernen. Zur Schaffung neuer Erfahrungswelten eignen sich Experimente im laufenden Betrieb oder sogenannte Laborexperimente. So zum Beispiel:

- Experiment *Regelverzicht*: Der Grad an Mündigkeit einer Organisationseinheit lässt sich erleben, indem man bei einer ausgewählten Abteilung, Filiale oder Tochtergesellschaft während eines Jahres auf Zielvorgaben, Budgets und Controlling konsequent verzichtet. Welche Effekte entstehen, wenn wir Dienstanweisungen konsequent durch Urteilskraft ersetzen? Können Teammitglieder mit der gewählten Freiheit verantwortungsvoll umgehen oder entsteht Chaos?
- Experiment *Führungsrotation*: In einem Leitungsgremium einigt man sich darauf, während sechs Monaten die jeweiligen Verantwortungs- ▶

Effizienzorientierung verhindert Potenzialentfaltung

Wir benötigen neuartige Erfahrungen und Erlebnisse, die emotionale Betroffenheit auslösen

bereiche zu tauschen. Der Marketing-Leiter übernimmt die Verantwortung für die Produktion etc. Mit dem Wegfall der Fachkompetenz sind Führungskräfte gezwungen, mittels intelligenter Fragen und durch Sozialkompetenz zu führen. Wie geht die Organisationseinheit mit dem Fachführungsvakuum um? Wird die Qualität der getroffenen Entscheidungen dadurch beeinflusst oder lässt sich beobachten, dass Mitarbeitende mehr Selbstverantwortung übernehmen?

- Experiment *Vielfalt*: Durch Rekrutierung interessanter Lebensbiografien, auch aus sachfremden Gebieten, lässt sich die Vielfalt in einer Organisation gezielt erhöhen. Anstelle normierter Fach-Profile werden bewusst interessante Persönlichkeiten gesucht und die Evaluation der Mitarbeitenden den Direktbetroffenen übergeben.
- Experiment *Ergebnis statt Präsenz: Results-Only Work Environment (ROWE)* steht für ein Arbeitsumfeld, in dem nur das Ergebnis zählt. Alles andere ist den Mitarbeitenden selbst überlassen. So z. B. wann, wo, wie viele Stunden sie arbeiten oder ob sie an einem Meeting teilnehmen oder nicht. Diese neue Arbeitsweise wird u. a. seit 2003 vom US-amerikanischen Elektronik-Discounter Best Buy erprobt. Auch dieses Experiment ist geeignet,

aufzuzeigen, wie mündig Menschen mit Freiheit umgehen.

- Experiment *Freiwilligkeit*: Bei der Zusammensetzung von Projektteams oder der Teilnahme an Sitzungen und Besprechungen konsequent auf Freiwilligkeit setzen. Die Zukunft liegt in einer Kultur, die Rollenspiele und Showeinlagen nicht nötig hat – sie setzt auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung.
- Experiment *Führungsverzicht*: Die Führungskraft überlässt für drei Monate die Führung des Bereichs oder der Abteilung seinem Team und testet damit die Tragfähigkeit der Idee der Selbstorganisation. Wie organisiert sich die Unit, wer übernimmt Führungsverantwortung und welche Effekte bezüglich Empowerment lassen sich beobachten?

Experimente sind couragierte, das System irritierende und ergebnisoffene Vorhaben, die spannende Lernreisen kreieren und neue Erfahrungswelten ermöglichen. Nur wenn Führung bereit ist, Regeln außer Kraft zu setzen, können Experimente gelingen. Dies erfordert Mut und eine Haltung, die auch im Scheitern einen wertvollen Mehrwert sieht. Die Herausforderung lautet: zutrauen | loslassen | experimentieren! 

Mut in der Führung und eine Haltung von Zutrauen, Loslassen und Experimentieren schaffen einen wertvollen Mehrwert

Rasantes Wachstum, tiefgreifender Change, Internationalisierung. Die High-Tech-Schmiede Wacom trainiert ihre Führungskräfte praxisnah für diese Herausforderungen. Achtsames und adaptives Führen sind dabei zentrale Elemente.



J. Narbeshuber

Victoria Gerards und Johannes Narbeshuber

Unsicherheit aushalten und nutzen: Ambiguitätstoleranz und das Wacom Middle Management Training

Victoria Gerards ist Head of Human Resource Management der Wacom Europe GmbH.

Der Erfolg zwingt zur Veränderung

Die Wacom Company Limited, 1983 mit Sitz in Tokyo gegründet, hält einen globalen Marktanteil von

95 Prozent, wenn es um innovative Schnittstellen zwischen Anwendern und ihrem PC geht. Jahr für Jahr wächst das Unternehmen ebenso wie die Tochter, die Wacom Europe GmbH, mit Raten jenseits der 20 Prozent bei Umsätzen, Mitarbeitern und Gewinnen. 1.068 Mitarbeiter weltweit war der Stand beim ▶



V. Gerards

Ambiguitäts-
toleranz als
Schlüssel-
kompetenz
im Change

Start des Trigon Führungssymposiums. Allein das quantitative Wachstum würde schon viel Veränderung erfordern. Zudem sind regional wie international fundamentale Marktveränderungen absehbar.

Musterbruch als Herausforderung und Chance für das mittlere Management

Das Unternehmen stellt sich seit 2011 unter dem Motto *One Wacom* proaktiv auf diese Veränderungen ein. Dabei setzt die japanische Konzernführung einen mutigen und unorthodoxen Rahmen mit vielen Freiheitsgraden und bewusst wenigen Vorgaben – ganz im Sinn des *Musterbrechens* (vgl. Wüthrich 2006). Eine der wenigen vorab festgelegten Entwicklungsrichtungen ist es, dass die bislang weitgehend autonomen Regionen (Europa, Amerika, Asia Pacific, China) in Zukunft stärker vernetzt agieren und Synergien nutzen sollen. Dabei können sich Führungskräfte und Experten aller Regionen in neu entstehende Global Functions einbringen. Aus europäischer Perspektive kommt dem mittleren Management damit eine entscheidende Rolle in der zukünftigen Entwicklung der Region zu:

Vieles ist in Bewegung und damit zwar unsicher, aber eben auch gestaltbar – für diejenigen, die dazu bereit sind.

Der Umgang mit regionalen Veränderungen und mit dem starken Wachstum vor Ort in Europa, neu entstehende Matrix-Konstellationen, neue Geschäftsmodelle und Produktkategorien, internationaler Vernetzungsbedarf und zunehmend internationalisierte Workflows: All das erfordert es, unklare, mehrdeutige Situationen auszuhalten, flexibel und ergebnisorientiert darin zu manövrieren und damit sukzessive zu Lösungsbildern für das sich neu formierende Unternehmen beizutragen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, diese Spannungen auszuhalten und zu managen, wird heute unter dem Begriff der *Ambiguitätstoleranz* diskutiert.

Module mit
klassischen
Führungsthemen,
Ambiguitäts-
toleranz als
Querschnittsthema
und roter Faden

Zwei zentrale Ziele für die Führungskräfte-Entwicklung

Die Führungskräfte in Sachen Ambiguitätstoleranz und Selbstkompetenz zu stärken, war für die Wacom Europe GmbH also erfolgskritisch und damit ein erstes zentrales Trainingsziel. Zweitens galt es, den Führungskräften parallel dazu eine praxisnahe Orientierung in grundlegenden Führungsthemen zu ermöglichen (z. B. Gesprächsführung, interkulturelle Zusammenarbeit, Konfliktmanagement...).

Dieses *klassische Führungsrüstzeug* wurde im Lauf eines Jahres über fünf Module verteilt vermittelt. Zwischen den Modulen gab es Reflexions- und Umsetzungsaufgaben für die TeilnehmerInnen, Peer Group Meetings, Coaching-Angebote und Meta-Team Meetings (Prior 2011) in jeder Organisationseinheit. Auch zwei gemeinsame Sequenzen mit dem europäischen CEO waren wesentliche Elemente der Trainingsreihe.

Die Weiterentwicklung der Ambiguitätstoleranz zog sich als Querschnittsthema konsequent durch alle Module.

Ambiguitätstoleranz und achtsames Führen

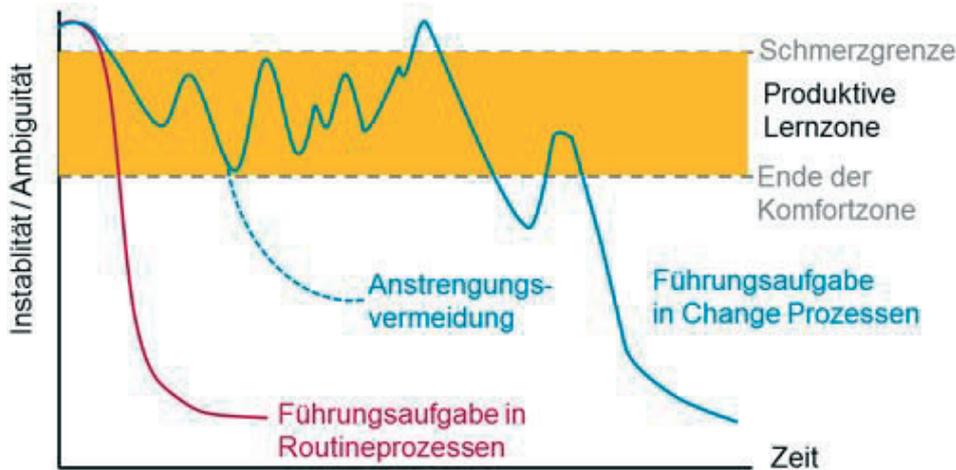
Ein Zugang zur Entwicklung der persönlichen Ambiguitätstoleranz ist die Steigerung der mentalen Selbstdisziplin. Die aktuelle Forschung dazu in Harvard, Stanford und am MIT läuft unter dem Schlagwort *Mindfulness* bzw. *Achtsamkeit* (s. Trigon Themen 3/12: Contemplative Leadership). Als einfaches Basismodell bildete das sogenannte *Bewusstheitsrad* (Miller & Miller 1997, vgl. Grafik 1) einen roten Faden durch das Training.

Eingesetzt wurde es unter anderem für ...

- (gegenseitige) Interviews nach Rollenspielen oder zu schwierigen Praxis-Situationen
- einen Fragebogen zur Selbstreflexion bei Transfer-Aufgaben zwischen den Modulen



Grafik 1: Das „Bewusstheitsrad“



Adaptive Führung nutzt produktiven Veränderungsdruck gezielt und mit Augenmaß

Grafik 2: Das Modell des adaptiven Führens

- die Herleitung aller anderen Modelle des Trainings, z. B. Deformationen im Konfliktgeschehen/Glasl, gewaltfreie Kommunikation/Rosenberg, 4 Ohren-Modell/Schulz von Thun, Adaptives Führen/Heifetz, ...

Für die TeilnehmerInnen ermöglichte die Arbeit mit dem Bewusstheitsrad nach Eigenaussagen...

- differenziertere Selbstwahrnehmung und -reflexion
- bewusster Kommunikation und Entscheidungen (statt Führung im *Autopiloten-Modus*)
- die Möglichkeit, Emotionen und *gemischte Gefühle* zu thematisieren
- ... und zu legitimieren
- rascheres und tieferes Verständnis anderer Führungsmodelle

Ambiguitätstoleranz und adaptives Führen

Im Change ist es oft die Erfolgsvoraussetzung schlechthin, die Dinge – ambiguitätstolerant – in der Schwebelage zu halten. In anderen Führungssituationen braucht es dagegen Klarheit, und das möglichst rasch. Schwebelage oder rasche Klärung? Das zu unterscheiden und abschätzen zu lernen, erleichtert Ron Heifetz von der Harvard Kennedy School mit seinem Modell des adaptiven Führens.

Zentrale Aussage: Produktives Lernen ist nur in jenem Bereich möglich, in dem unsere Ambiguitätstoleranz gefordert, aber nicht überfordert ist (gelber Bereich in Grafik 2). Analog zum Kochen in einem Druckkochtopf würde durch zu viel Druck der Topf gesprengt. Bei zu wenig Druck wiederum wird das Essen nicht gar bzw. das Entwicklungsziel nicht erreicht. Heifetz und sein Team haben dazu im Lauf der Jahre eine Vielzahl von Hinweisen, Checklisten und praktischen Übungen zusammengetragen.

Der Mehrwert der wiederkehrenden Arbeit mit dem Modell aus Sicht der TeilnehmerInnen:

- Thematisieren der aktuellen Change-Situation in Wacom
- Reflexion von schwierigen Praxis-Situationen – *Das Gute im Schlechten* erkennen und bewusst nutzen lernen
- Die Bedeutung von Ambiguitätstoleranz für die eigene Führungsarbeit verstehen
- Unterscheidung zwischen Führen in Leistungsprozessen und Führen im Change
- Muster zur „Anstrengungsvermeidung“ (= zur vorschnellen Druck-Reduktion) kennen und parieren lernen

Ausblick

Seit Beginn des ersten Trainings-Zyklus hat sich *One Wacom* bereits deutlicher herausgebildet. Europa hat die Möglichkeiten des Change-Prozesses im Sinn des Gesamtunternehmens genutzt und ist mittlerweile in etlichen globalen Funktionen führend vertreten, so auch in HR. In Europa wird das Middle Management Training über den ersten Zyklus von fünf Trainings hinaus fortgeführt. Das Programm wurde von der japanischen Konzernleitung ausdrücklich gewürdigt, seine wesentlichen Methoden und Inhalte werden nun auch in den anderen Regionen forciert. 📍

Heute ist Europa in Global HR führend vertreten, das Programm wird international eingesetzt

Literatur

- Heifetz, R./A. Grashow/M. Linsky (2009): *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Review Press.
- Miller & Miller (1997): *Core Communication. Skills and Processes*. Interpersonal Communications Inc.
- Prior, Ch. (2012): *Teaminggespräche*. In: *Konfliktdynamik*, 1/1. Stuttgart.
- Wüthrich, H. A. (2006): *Musterbrecher: Führung neu leben*. Gabler.

Auswahl an offenen Seminaren der Trigon Academy

Generation Y – Herausforderung für Führungskräfte?

Wolfgang Grilz und Brigitta Hager

Neue Mitarbeitergenerationen stellen veränderte Anforderungen an Führung. Die in den 80er Jahren Geborenen sind im Umgang mit Autoritäten sehr selbstbewusst. Sie entwickeln eine Form von Flexibilität, die mit den Loyalitätsansprüchen eines Unternehmens in Konflikt geraten kann. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Führungsverhalten, für die Kundenbeziehungen, Führungsstrukturen und Geschäftsmodelle?

Change-Kompetenz für Führungskräfte – Richtig kommunizieren im Change-Prozess

Gerd Geyer

Damit Veränderungsvorhaben gelingen, ist es notwendig, neben der rationalen Einsicht auch die emotionale Akzeptanz der Beteiligten zu erlangen. Dreh- und Angelpunkt der Führungsarbeit in Veränderungsprozessen ist, die Unsicherheit der MitarbeiterInnen zu mildern, Vertrauen aufbauend zu kommunizieren und zum Handeln zu ermutigen.

Widerstandskraft entwickeln – Resilienz als Kernkompetenz für Führungskräfte

Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger

Welche Verhaltensweisen, Kompetenzen, Haltungen und Rahmenbedingungen machen Individuen, Teams, Organisationen widerstandsfähiger und welche machen sie anfälliger? Anhand unseres Diagnose-Tools erarbeiten Sie eine Selbstdiagnose, mit der Sie Ihre persönliche Resilienz, die des Führungsteams und der Gesamtorganisation einschätzen können.

Seminarreihe Führungskompetenz

Herbert Salzmann, Trude Kalcher, Johannes Narbeshuber, Margit Liebhart, Hannes Piber

Spannende Impulse, offene Dialoge, Erfahrungsaustausch und praktische Fallarbeit – eine echte Hilfe für neue und erfahrene Führungskräfte in einer offenen und lebendigen Atmosphäre.

Näheres unter www.academy.trigon.at

Maßgeschneiderte Inhouse-Angebote

Wir entwickeln und begleiten seit mehr als 25 Jahren Inhouse-Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und ExpertInnen – für jede Organisationsgröße, für alle Branchen und Organisationstypen, national und international. Durch unser maßgeschneidertes Konzept kann auf die spe-

zifischen Bedarfe der Organisation optimal eingegangen werden und ein wirksamer Transfer in den Arbeitsalltag erreicht werden.

Näheres unter www.fuehrung.trigon.at

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: www.trigon.at.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Brienner Straße 44/VI
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Günther Karner, Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Herbert Salzmann
Satz: Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz