

Führung zwischen Oszillation und Erfolg

(Aus: „TRAINING“; ein Bericht über ein Workshop mit Robert und Rosalind Fritz in Frankfurt, 2002), Rudolf Attems

Auf Einladung der Attems & Weber Organisationsberatung OEG, Wien, und Matthias zur Bonsen (all-in-one), Frankfurt, haben Robert und Rosalind Fritz zum ersten Mal im deutschsprachigen Raum ein langerwartetes Workshop durchgeführt. „Fundamentals of Structural Thinking“.

Es kamen rund dreißig TeilnehmerInnen nach Oberursel bei Frankfurt – die meisten aus Deutschland, einige aus Österreich und jeweils eine/r aus Bangkok und aus Frankreich. Für die Gruppe wurden es vier äußerst intensive Tage, in denen sie sich übten, strukturelles Denken in Coachingsituationen und in der Analyse organisationaler Situationen anzuwenden. Bevor das geschehen konnte, war natürlich eine Einführung in das Wesen und die Methode des strukturellen Denkens notwendig.

Was ist „Structural Thinking“ und wer ist Robert Fritz?

Manchem ist er bekannt durch seine Arbeit mit Peter Senge. In dessen Bestseller „Die fünfte Disziplin“ stammen die Konzepte zur „Vision“ und „Personal Mastery“ grösstenteils von ihm. Doch seine berufliche Laufbahn begann er als Komponist und Musiker. Er studierte in den USA und in Deutschland bei Karlheinz Stockhausen. Danach war er Musiker in New York und Hollywood, schrieb Filmmusik und unterrichtete selbst Kompositionslehre auf der Boston University. Vor diesem Hintergrund begann er sich zu fragen, was Künstler bewegt, mit solcher Leidenschaft Dinge hervorzubringen, die „niemand braucht“. Daher begann er Lebensgeschichten zu sammeln und zu analysieren: Was bringt Menschen dazu trotz vieler Fehlschläge mit Engagement das hervorzubringen, was sie wirklich hervorbringen wollen?

Er fand eine Antwort: Die Struktur, die in ihnen wirkt. Dabei zeigten sich im wesentlichen zwei Formen dieser Strukturen: Solche, die fortschreiten und Erfolge entstehen lassen und solche, die „oszillieren“. Sie führen dazu, dass Menschen auf ihr Ziel zugehen, aber nach einiger Zeit, ohne es zu wollen, wieder zu ihrem ursprünglichen Ausgangspunkt zurückkehren. In fortschreitenden Strukturen „hat Erfolg Erfolg“, das heißt, die Struktur wird gefestigt und wird zur Grundlage für weiteren Erfolg. In oszillierenden Strukturen gibt es mitunter Teilerfolge, letztlich wird der Erfolg jedoch neutralisiert. Man kommt nicht richtig „vom Fleck“.

Strukturen sind Teile einer Einheit, die miteinander in Beziehung stehen. Tritt Spannung zwischen den Elementen auf, entsteht Energie zum Handeln, da jede Spannung in der Natur

ATTEMS,WEBER

nach Auflösung strebt. Fritz sieht diese Strukturen überall wirksam, also auch im Verhalten von Personen sowie Gruppen und Organisationen. Ihre Energie folgt „dem Weg des geringsten Widerstandes“, das heißt in diesem Sinn, ihrer inneren Struktur. Wir können unser Leben nicht gegen unsere innere Struktur ändern. Erst wenn wir sie uns bewusst machen, können wir mit diesen neuen Einsichten zu einer neuen Struktur gelangen und das Erreichen, was wir wirklich wollen.

In seiner Arbeit lehrt Fritz, wie wir bewusst Spannung herstellen können, um unsere Ziele zu erreichen. Dabei müssen wir als Erstes erkennen, was wir wirklich wollen. Im Unterschied dazu steht das „Problemlösen“: Hier handeln wir, um etwas loszuwerden – nämlich das Problem. Als Zweites wenden wir uns unserer Realität zu: Was haben wir jetzt? Was tun wir? Welche Fähigkeiten haben wir? Und schließlich: Welche Entscheidungen müssen wir treffen, um unser Ziel wirklich zu verfolgen? Wie der Maler, der vor einer weissen Leinwand mit seinen Farben und anderen Utensilien steht und bereits im Geist das Bild sieht, das er erschaffen will. Das ist die Grundstruktur des schöpferischen Prozesses. Seine Struktur kann überall im Leben eingesetzt werden.

Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, in diesem einführenden Workshop die Anwendung der strukturellen Beratung sowohl für persönliche als auch unternehmensbezogene Situationen zu erleben.

Zunächst geht es am ersten Tag um eine wichtige Übung: Die Interviewtechnik des „picturing“. Es handelt sich um eine Haltung und Methode, die Realität des Klienten oder einer Gruppe oder Organisation zu erfassen. Picturing bedeutet, dass man sich zu all dem im Interview Mitgeteilten ein Bild macht. Erst dadurch lernt man langsam erkennen, wieviele „weisse Flecken“ im Erzählten sogleich von eigenen Erfahrungen und Annahmen „aufgefüllt“ werden. Es soll langsam ein Gesamtbild der Realität des Klienten entstehen. Es gelingt bei einfachen Themen so nach und nach den meisten. Langsam werden durch diese Bilder Strukturen deutlicher. Die Teilnehmer erkennen, worauf es ankommt – Meisterschaft ist in einem solchen Einführungsworkshop nicht zu erlangen

Am zweiten Tag gehen wir bei persönlichen Problemstellungen auf „Struktursuche“. Welche Konzepte, Haltungen und Weltbilder schieben sich zwischen uns und die Realität und verhindern so, dass wir Erreichen, was wir Erreichen wollen? Dabei wird uns die Bedeutung persönlicher Konzepte sehr bewusst: Wir alle haben uns verschiedenste Konzepte über die „Welt“, Vorstellungen, was man tun oder lassen soll, im Lauf des Lebens angeeignet. Sie bilden tieferliegende Strukturen, die uns hindern, mit unserer Realität realitätsbezogen umzugehen.

Gerade im Management werden solche hinderlichen Vorstellungen und Ideale auch noch zusätzlich aufgebaut: Was will man uns nicht alles einreden? Was sollen wir uns nicht alles selbst einreden? Auch wenn man sich jeden Tag „Ich habe power!“, „Ich bin erfolgreich!“, „Ich bin begeistert“ sagt, hilft es nichts, wenn man sich nicht so fühlt. Die Struktur ist letztlich stärker: Je häufiger ich mir vorsage, was ich glaube sein zu müssen, desto schmerzlicher wird im Hintergrund mein Selbstzweifel spürbar – im Wege der Oszillation kehre ich, ohne es zu wollen, zum ursprünglichen Zustand zurück. Längst spüren wir ja, dass wir in Unternehmen mehr Authentizität und selbstverantwortliches Handeln dringend benötigen. Vielen Mitarbeitern sind die gestylten Manager, die irgendwelche angelesenen Taktiken anwenden und sich selbst dabei nicht wohlfühlen, schon ziemlich langweilig und jedenfalls nicht überzeugend.

Die Konzepte, die Rosalind und Robert lehren sind transparent, keine Zauberei und keine irgendwelchen Gurus vorbehaltene Fähigkeiten. Allerdings wird klar, dass es sich auch hier um eine Disziplin handelt, also um etwas, das man sich erarbeiten muss.

Der dritte Tag ist der Anwendung auf organisationale Problemstellungen gewidmet. Die Erwartungen der zahlreichen anwesenden BeraterInnen sind hoch und werden auch zufriedengestellt. Die meisten kennen ähnliche Situationen in Unternehmen:

Veränderungsbemühungen werden begonnen, doch nach einer Weile wird die Bewegung langsamer und kehrt wieder zum Ausgangspunkt zurück. Druck und Manipulation seitens des Managements helfen wenig – und auch wenn es zum Verzweifeln ist: die Energie folgt der Struktur. Mit einem klaren Verständnis dieser strukturellen Dynamik kann enorm viel gewonnen werden, insbesondere im Change-Management und bei der Verwirklichung von Zielen und Strategien.

In den gemeinsamen Übungen, nach einer Anleitung und Demonstration durch Robert, erkunden die TeilnehmerInnen sehr ambitioniert oszillierende Strukturen ihnen bekannter Unternehmen und entwickeln Lösungswege, die sie nun zu ihren Klienten bringen wollen. Und etwas wurde allen klar: Es reicht nicht, eine „shared vision“ zu haben, sondern gemeinsamer Erfolg entsteht durch das Erarbeiten einer „shared structural tension“. Durch sie wird auch etwas möglich, was bisher kaum wirklich möglich erschien: Eine gemeinsame Ausrichtung auf Ziele, bei der jeder im Prozess aktiv einbezogen werden kann. Damit erhält die Steuerung durch Ziele eine völlig neue Dimension: Commitment braucht nicht von Managern „ertrommelt“ zu werden – dass das meist nicht nachhaltig gelingt, dafür sorgt die Realität der Struktur – sondern es entsteht in einem gemeinsamen Prozess des Denkens und Handelns in der strukturellen Spannung, in der Erfolg weiteren Erfolg gebiert und nicht, wie von Geisterhand gelenkt, wieder neutralisiert wird.

ATTEMS,WEBER

Rudolf Attems ist geschäftsführender Gesellschafter der Attems&Weber BeratungsOEG in Wien. Mit seinem Beratungsansatz „*Creating Leadership Organisation*®“ unterstützt Attems&Weber Veränderungsprozesse in Unternehmen, wobei Methoden der breiten Einbeziehung aller Beteiligten mit hoher Zielorientierung für den Wandel integriert werden, um die Dynamik und den Anteil an möglicher Selbststeuerung bei solchen Prozessen zu erhöhen. Dieses Beratungsziel gewinnt durch den strukturellen Ansatz eine wesentliche Komponente für seine Wirksamkeit zur Erzielung raschen Wandels.

R. Attems arbeitet seit zwei Jahren im Rahmen seiner Ausbildung in der strukturellen Beratung mit Robert und Rosalind Fritz zusammen. Im deutschsprachigen Raum ist Attems&Weber das einzige Beratungsunternehmen, das strukturelle Beratung für Unternehmen und Coaching anbieten kann.