

Unternehmensführung ist Selbstführung

Hilmar Dahlem, IMO

Workshop im Rahmen der Fortbildungsreihe
Sozialkunst der Sozialwissenschaftlichen Sektion
Dornach, 4. - 5. Februar 2016

**MENSCHENBILD,
ORGANISATIONSBILD,
FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS,
METHODOLOGIE**

Lebensbereiche



Geist

Soziale Welt



Materie

Ausgangspunkte

- Die soziale Welt ist von Menschen organisiert: Organisationen, Prozesse, etc. sind Schöpfungen, die wir aus unserem Denken, Fühlen und Handeln hervorbringen. Menschen gestalten das Soziale, nicht Systeme.
- Die soziale Welt ist voller Widersprüche, Dissonanzen und Paradoxien. Daraus können Fragen entstehen, die der Motor von Entwicklung sein können.
- Die soziale Welt bietet Freiheitsraum und ist Ermöglicher von Entwicklung: Wir können individuell und gemeinsam über uns hinauswachsen.
- Die soziale Welt ist immer konkret. Es gibt hier keine absolute Wahrheit. Aus Bildgestaltung und Dialog können Momente der Evidenz entstehen.

Menschenbild

Der Personalismus ist das älteste uns bekannte Menschenbild. Er hat christlich-humanistische Quellen:

Alle alten, spiritualistischen Kulturen beschreiben den Menschen als ein Wesen göttlichen Ursprungs, das über den Tieren und Pflanzen steht. Der lebendige Atem wurde ihm eingeblasen, und er erwachte zu Bewusstsein und Entscheidungsfreiheit. Der Mensch lebt auf seine *eigene Zukunft* hin, er ist fortwährend auf ein Ziel hin unterwegs. Er sucht seinen eigenen Weg und strebt stets nach höheren Ebenen von Erwachsensein und Reife.

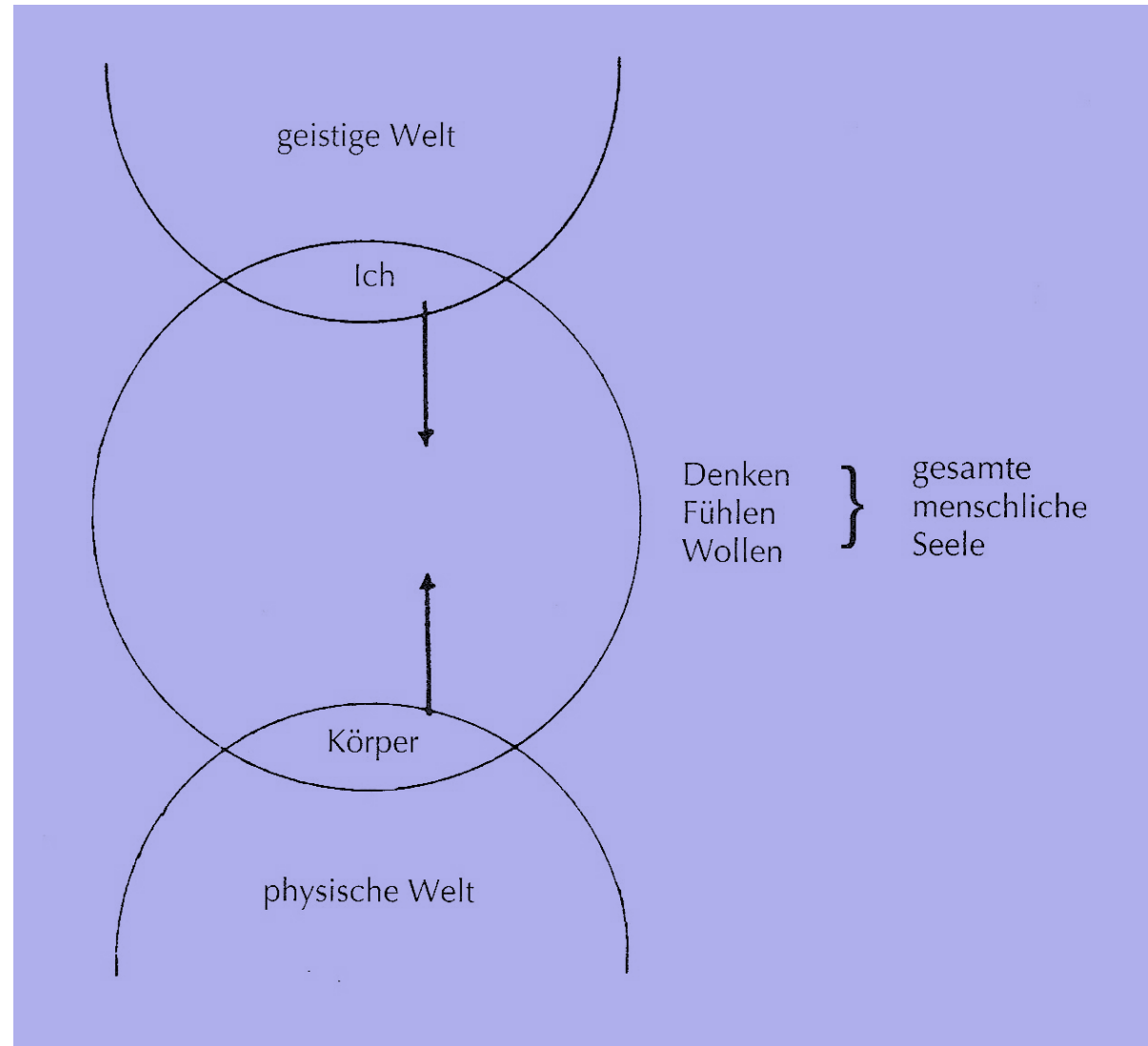
(nach Wikipedia)

Leib, Seele und Geist

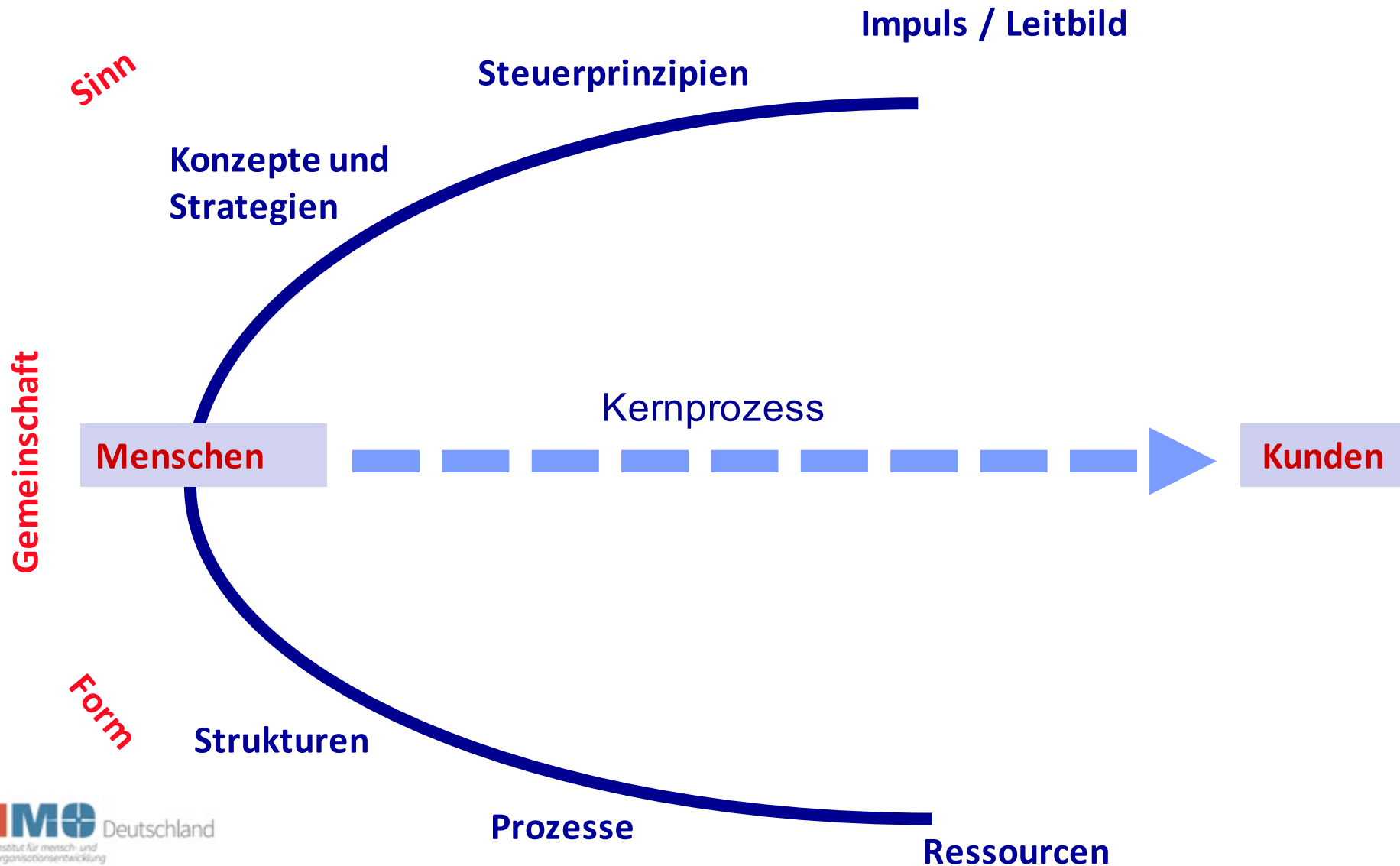
“Durch seinen Leib ist er Teil der physisch-körperlichen Welt. Als geistiges Wesen ist er verbunden mit der moralisch-geistigen Weltordnung, welche die Grundlage alles Seins ist. Die Seele steht zwischen beiden, indem sie in einer eigenen inneren Welt lebt, die mit den beiden anderen verbunden ist. Sie ist beiden geöffnet, ohne dass sie jedoch ihr eigenes Sein preisgibt.”

F.W.Zeylmans van Emmichoven

Leib, Seele und Geist



Organisationen sind lebendige Gemeinschaften



Führung heute

■ Horizontal Führen ...

- ist auf die Menschen und ihre Entwicklung gerichtet
- ist Wertschöpfung für Kunden
- ist Sinngebung und Raum schaffen für Reflexion und Erneuerung
- ist Wahrnehmen, Fragen schärfen, Denken und Handeln in Prozessen
- ist ein Prozess der Gemeinschaftsbildung
- ist Konzentration auf das Wesentliche und Ziele erreichen
- ist Vereinfachung und Ent-Lernen
- ist Lernbegleitung und Unterstützung zur Selbstführung
- ist Eigenverantwortung und individuelle Initiative

Führen von Menschen sollte sich darauf orientieren, Selbstführung im Bewusstsein und im Handeln zu ermöglichen. Das ist die Grundlage für lebendige, organisierte Gemeinschaften.

Anschauungslogik

„Ich will Ihnen durch einen sehr trivialen, einfachen Vergleich klarmachen, dass für das gewöhnliche rein abstrakt verlaufende Denken der Irrtum entstehen kann. Es soll ja aus einem Gedanken ein anderer folgen; und wenn man dann sieht, er folgt als Gedanke nicht, so glaubt man, er müsse falsch sein, während der Wirklichkeit gemäß die Sache aber doch richtig ist. Wirklichkeitskonsequenzen fallen nicht bloß zusammen mit bloßen Gedankenkonsequenzen; Wirklichkeitslogik ist etwas anderes als bloße Gedankenlogik. (...) Also die Wirklichkeit ist durchsetzt von Entitäten, von Dingen, die natürlich in sich eine Logik haben, aber eine Logik, die nicht zusammenfällt mit der bloßen Gedankenlogik. Die Anschauungslogik ist eine andere als die bloße Gedankenlogik.“

Rudolf Steiner, 14.12.1918 – Die sozialen Grundforderungen unserer Zeit

Anschauungslogik

- **Phänomene:** Aus der Wahrnehmung heraus arbeiten.
- **Empirie:** Fakten, Ereignisse, Messbares geben konkrete Anhaltspunkte.
- **Prozess:** Prozesse und Rhythmen wahrnehmen können, führt uns in die lebendige soziale Welt. Hier sind Kräfte, mit denen wir arbeiten können.
- **Biografie:** Alles ist mit Menschen und ihren Biografien verbunden.
Dialog: „Im Sozialen ist jedes Einzelurteil falsch.“ (R. Steiner).
Bildgestaltung und Perspektivenwechsel führen uns zu lebendigen, „sprechenden“ Bildern.
- **Symptomatologie:** In den konkreten Handlungen und „sprechenden Bildern“ können wir die steuernden Auffassungen und sozialen Gesten herausarbeiten.
- **Sinn:** Das Narrativ entdecken. Zum Wesentlichen kommen und Antworten auf die Warum-Fragen finden.

Nach Motiven aus der „Methodologie der Evidenz“ von Adriaan Bekman (IMO)

KERNQUALITÄTEN DER FÜHRUNG

Kernqualitäten

Qualitäten, mit denen wir einen Dialog gestalten können:

- Steuern
- Coachen
- Eingreifen
- Inspirieren

Steuern

Einführung:

Den Affen auf der Schulter des Anderen lassen

Im Kontext seiner beruflichen Tätigkeit, hat A (Mitarbeiter) eine Frage worüber er mit B (Führungskraft) ins Gespräch geht.

Das Ziel der Übung ist es, die Selbstständigkeit und Initiative des Mitarbeiters zu fördern. Hierzu stellt B Fragen, die zum Kern führen und die A helfen, selbst aktiv zu werden. Das kann auch heißen, dass es für diesen Rahmen notwendig ist, dass die Führungskraft Entscheidungen trifft.

Die Führungskraft hilft dem Mitarbeiter, seinen nächsten Schritt zu finden. Sie übernimmt nicht das Problem von A und bringt keine Lösungen ein. Sie lässt den Affen auf der Schulter des Anderen.

Übung Steuern ...

Rollen:

A = Mitarbeiter; B = Führungskraft; C = Wahrnehmer des Gespräches, der Zeit

1. Phase – Dauer: ca. 6 Minuten

- **A** formuliert seine Frage und schreibt diese auf. Es entsteht ein Gespräch zwischen A und B.
- **B** stellt offene Fragen, die helfen, das Bild lebendig zu machen. Er fragt z.B. nach konkreten Beispielen (Wer, Wo, Was, Wann). Er hält Gesprächspausen aus und wartet gegebenenfalls ab. Aus dem, was A erzählt, findet B seine nächste Frage.
- **B** übernimmt nicht das Problem und stellt keine lösungsorientierten Fragen.
- Falls C eine lösungsorientierte Frage hört, macht er kurz darauf aufmerksam.

... Übung Steuern

2. Phase – Dauer: ca. 6 Minuten

- A formuliert seine Frage neu und schreibt diese wieder auf.
- Das Gespräch zwischen A und B wird weitergeführt.

3. Phase – Dauer: ca. 6 Minuten

- A formuliert seine Frage neu und schreibt diese auf.
- B und C geben A Handlungstipps für seinen nächsten Schritt.
- A schreibt die Tipps auf. Keine Diskussion
- A formuliert seinen nächsten Schritt.
- Die Teilnehmer wechseln die Rollen.

Dauer der gesamten Übung: 3 x 20 Minuten = 1 Stunde.

Coachen

Einführung:

Den Anderen auf SEINEM Lernweg begleitet

Lernen für Erwachsene beginnt mit einer Frage und dem erwachenden Lernwillen, hier einen persönlichen Entwicklungsschritt machen *zu wollen*. Im Coachinggespräch geht es darum, die Lernfrage eines Mitarbeiters „zum Vorschein zu hören“. Lernfragen sind Fragen, die die persönliche Entwicklung betreffen, die mit dem Erwerb von Wissen und/oder Fähigkeiten sowie der Veränderung von Haltungen oder steuernden Auffassungen verbunden sind. Lernfragen sind Fragen, die Zeit und einen innerlichen Raum brauchen, um zum Vorschein zu kommen. Aufgabe der Führungskraft ist es, in dieser Übung diesen Raum zu schaffen. Es geht nicht darum, die Frage zu beantworten, sondern Raum für den Anderen zu schaffen.

Übung Coachen ...

Rollen:

A = Coachee / **B** = Gesprächspartner / **C** = Wahrnehmer, Zeitwächter

Ablauf:

- **A** beginnt nach Aufforderung zu erzählen, was seine Lernfrage / sein Thema ist.
- **B** hört aktiv zu, das heißt, er ist innerlich aktiv, gibt Raum – stellt aber keine Fragen und gibt auch keine verbalen Kommentare.
- **B** hört auf drei Ebenen zu:
 - Inhalt: Was sagt A?
 - Gefühl: Welche Emotionen nehme ich wahr? Wie ist A mit seinem Thema verbunden?
 - Willen: Was nehme ich wahr, wo will A hin? Was will er?

... Übung Coachen

- **A** erzählt mindestens 7 Minuten und maximal 10 Minuten.
- **B** wartet in Gesprächspausen ruhig und schafft einen „empathisch-erwartungsvollen Raum“, auch wenn Stille herrscht.
- **B** gibt an an **A** nach 7 bzw. max. 10 Minuten ein Fazit dessen zurück, was er auf den 3 Ebenen gehört hat. Er wiederholt dabei nicht den Inhalt. Er spiegelt sozusagen **A**. Dabei werden keine Lösungen gegeben.
- **B** nimmt zum Schluss einen Standpunkt ein mit dem Ziel, **A** weiter in Bewegung zu bringen bzw. ihn darin zu unterstützen.

- **B** und **C** geben **A** Tipps im Hinblick auf seine Lernfrage.
- **A** formuliert seinen nächsten Schritt.
- **C** achtet auf den Prozess und die Zeit.

***Dauer:** 20 Minuten pro Durchgang, anschließend Rollentausch.*

Eingreifen

Einführung:

Nenne die Fakten, nimm' einen klaren Standpunkt ein

Auch in einer Unternehmenskultur, die auf Dialog, Selbststeuerung und Handeln aus Einsicht statt auf Druck setzt, kann es Situationen geben, in denen unangenehme Dinge klar angesprochen werden müssen. Orientierung entsteht in einer Arbeitsgemeinschaft auch dadurch, dass Mitarbeiter Grenzen kennen und genau wissen, was geht – und was nicht. Dialogische, horizontale Führung heißt ja nicht laissez-faire. Verlässlichkeit entsteht in einer Arbeitsgemeinschaft auch dadurch, dass unerwünschte Dinge klar angesprochen werden. Dabei geht es stets um Fakten: Wir sprechen über Handlungen und ihre Wirkungen – und nicht über die „moralische Qualität“ von Mitarbeitern.

Übung Eingreifen ...

Rollen:

A = Führungskraft; **B** = Mitarbeiter; **C's** Wahrnehmer / ein Zeitwächter

Prozedur

A erzählt kurz den Hintergrund - um welche Person dreht es sich?

Was ist die Situation derzeit? Ist es das erste Gespräch dieser Art mit dem Mitarbeiter?

A bittet jemand aus der Gruppe den Part des Gesprächspartners **B** zu übernehmen.

B fühlt sich in die Rolle des Gesprächspartners ein.

B überprüft, welche Informationen er noch benötigt, um sich gut in die Rolle einfühlen zu können. Beispielsweise: Was ist das Alter der betreffenden Person? Wie reagiert diese Person üblicherweise?

... Übung Eingreifen

A führt mit **B** das Eingreifgespräch – ca. 5-10 Minuten.

C's nehmen das Gespräch wahr. Was fällt auf? Was hat welche Wirkung?

C's gehen miteinander ins Gespräch: Was ist aufgefallen? Wie könnte **A** anders reagieren? Sie formulieren konkrete Handlungstipps für die zweite Runde.

A schreibt die Tipps auf und nennt einen Punkt, welchen er in der zweiten Runde ausprobieren will.

A und **B** gehen erneut miteinander ins Gespräch - ca. 5 Minuten.

C's Kurze Rückkopplung an **A** bezüglich der Umsetzung des Tipps.
Was war die Wirkung?

Inspirieren

Einführung:

Lass' sehen, was Dich strahlen läßt

Begeisterung steckt an. Das Aussprechen einer Vision auf persönliche Weise kann den Anderen inspirieren und anregen mitzugehen. Gerade wenn sich „sollende Mitarbeiter in wollende Mitarbeiter“ (Götz W. Werner) verwandeln sollen, fragt das nach Führung durch Sinnggebung. Das bildhafte und inspirierende Erzählen-Können seiner Vision setzt andere in Bewegung. Dazu ist es hilfreich, aus einem Bild heraus anschaulich zu sprechen, konkrete Beispiele und das Warum? miteinander zu verbinden. Es geht auch darum, den Kontakt mit den Zuhörern so zu gestalten, dass diese innerlich mitgehen können.

Übung Inspirieren ...

Rollen:

A = präsentiert seine Vision; **B's** = Wahrnehmer

Ablauf:

- **A** erzählt ungestört seine Vision in minimal 5 und maximal 7 Minuten.
- Die **B's** hören auf den Niveaus Inhalt, Emotionen, Willen zu und beobachten, was sonst noch auffällt (z.B. Talente von A, ...).
- Nach der Präsentation von A „tratschen“ die **B's** gemeinsam hinter dem Rücken von A über seine Präsentation. Die B's tauschen aus, was sie wahrgenommen haben und überlegen was A anders / besser machen kann, um die Wirkung der Präsentation zu verstärken.
- **A** hört unterdessen zu und macht sich Notizen.
- Die **B's** geben A konkrete Handlungstipps, wie er es anders machen könnte.

... Übung Inspirieren

- **A** benennt den Tipp, welchen er in der zweiten Runde ausprobieren will.
- **A** präsentiert ein zweites Mal seine Vision.
- Die **B's** geben eine kurze Rückmeldung zur Wirkung.

Sitzordnung:

A (steht)

B B B B (sitzen)

Dauer: Pro Durchgang insgesamt 20 Minuten. Die Rollen werden getauscht.

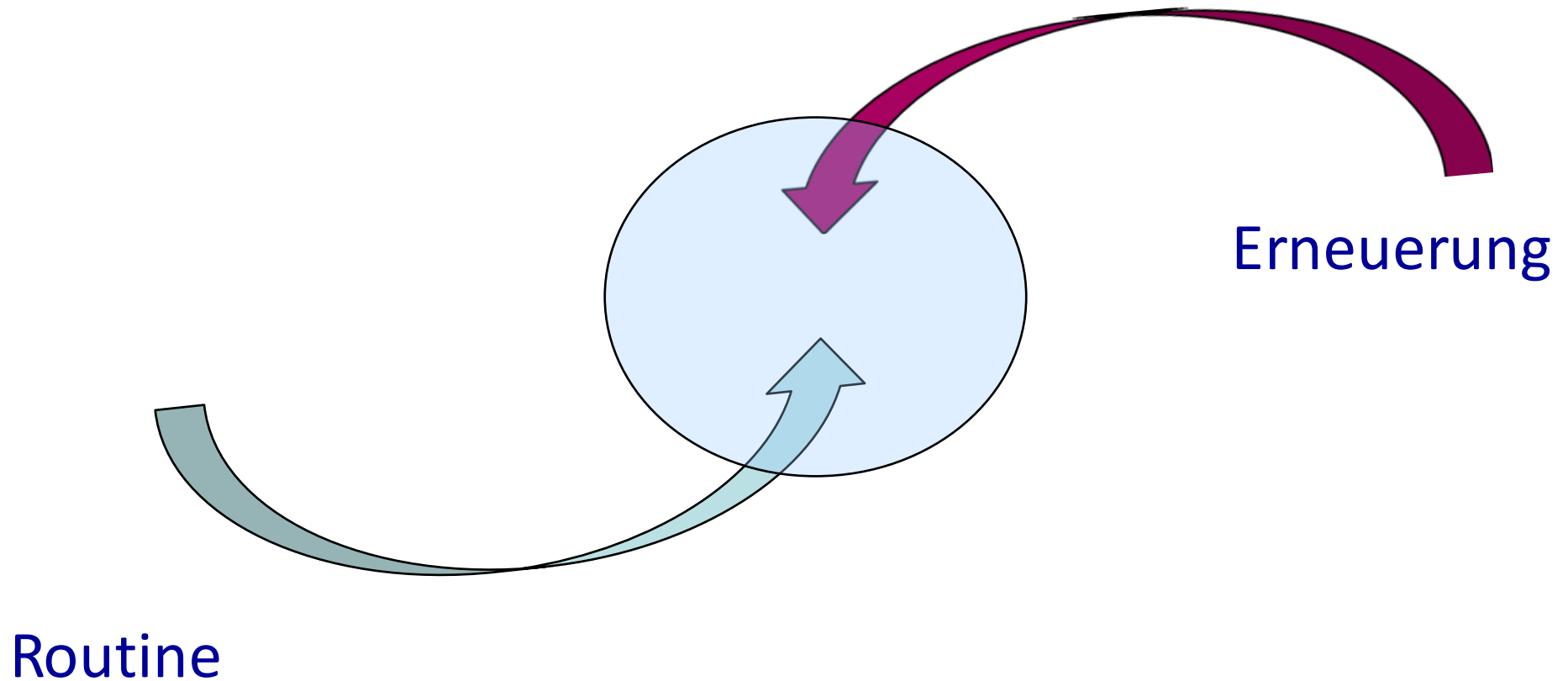
PRAXISBEISPIEL

Projekt Führungsfragen

dm - drogerie markt -> VZ-Logistik

VOM PROBLEM ZUM PROZESS

Vergangenheit – Gegenwart - Zukunft



Routine und Erneuerung

„Routine und Erneuerung müssen in einen Rhythmus kommen. Beide Bereiche sind gleich wichtig im Unternehmen. Den richtigen Rhythmus zwischen Kontinuität und Kreativität zu finden, das ist die eigentliche Herausforderung. **Führen** heißt, einen Rhythmus herstellen zwischen **Beibehalten des Bestehenden und Kultivieren der Veränderung**. Im Rhythmus von Kreativität und Kontinuität liegt die Kraft für die Prosperität des Unternehmens.“ (Götz W. Werner)

Prozessgestaltung – 7 Baken

1. Was ist die Frage?

Anlass
Konkrete Beispiele
Vorgeschichte

2. Resultatsvorstellung

Was stellen wir uns als konkretes Resultat vor?
Und: Was wollen wir nicht?
Wer ist die Zielgruppe?

3. Werte und Steuerprinzipien

Welche grundlegenden Werte, Haltungen, Aussagen sind als Rahmen wichtig? (Leitbild, Geschäftspolitik, ...)

Welche Prinzipien sollen unseren (Erneuerungs-)Prozess steuern – und auch im Resultat zum Ausdruck kommen?

5. Zeitgestalt

Wann beginnt, wann endet der Prozess?
Was sind die Phasen, die Prozessgestalt, der Rhythmus?
Was ist der erste Schritt?

4. Menschen

Wer hat welche Rolle:
End-Entscheider,
Auftraggeber,
Prozesseigner,
Entwicklungsteam,
Unterstützer,
Experte?

6. Organisation

Um welche Aktivitäten geht es konkret?
Was sind Grenzen, was sind Spielräume?
Wo erwarten wir Widerstand?

7. Ressourcen

Welche Mittel (Sachmittel, Zeit, Geld, etc.) und Fähigkeiten (Menschen) benötigen wir?
Warum sollen sie hierfür eingesetzt werden?

SELBSTFÜHRUNG – MEINE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Übung: Werte in meiner Biographie ...

Individuell:

- Wähle drei Ereignisse in Deiner Biographie, die Dir viel bedeutet haben, in negativem wie positivem Sinne, oder die dem Leben eine Wendung gaben – und bei denen Du eine Verbindung siehst zu Werten, die Dir heute in Deiner Arbeit und Deinem Leben wichtig sind.
- Schreibe die Ereignisse kurz auf.

Unterstützende Fragen:

- Wann war das?
- Wie alt warst Du damals?
- Was geschah damals?
- Wo, in welcher Umgebung fand das Ereignis statt?
- Welche Menschen waren dabei, und welche Rolle haben sie gespielt?
- Welche Gedanken, Gefühle und Absichten oder Vorhaben bewegten Dich?

... Werte in meiner Biographie

In der Gruppe:

- A schildert der Reihe nach seine drei Ereignisse
- B und C hören zu und machen sich Notizen.
- Anschließend geben Sie an A zurück, was ihnen auffällt. A schreibt mit.
- A rundet ab

Zeit:

- Individuelle Vorbereitung: 15 Minuten
- In der Gruppe: 15 Minuten pro Person = insgesamt 45 Minuten

Saturnweg ...

Anknüpfend an Ausführungen von Rudolf Steiner im Zyklus „Initiatenbewusstsein“ schreibt Bernard Lievegoed, dass dieser Weg uns zunächst zur Welt nach draußen führt. In der Auseinandersetzung mit den Phänomenen und Widerständen der äußeren Welt gehen wir einen Schulungsweg. Es geht darum, die spirituelle Welt in den äußeren Phänomenen zu finden - sich mit einer kosmischen Realität zu verbinden, diese lebendig zu machen und sich aus dieser Bewegung heraus mit den äußeren Realitäten auseinanderzusetzen.

Diese kosmische Realität, mit der man sich auf diesem Weg verbindet, so Bernard Lievegoed, ist ein objektives, kosmisches Menschenbild, wie dieses im Tierkreis in seiner zwölffachen Gestalt ausgebreitet liegt, wie dieses in den Planetensphären in einer siebenfältigen Wirkung atmend weilt und webt, wie dieses in der Elementenwelt vierfach wirkt und wie dieses in der Erdenwelt dreigliedrig erscheint

... Saturnweg ...

Man taucht in das praktische, äußere Leben ein - bei vorläufigem Verlust des persönlichen Gesichtspunktes und trägt doch das beschriebene kosmische Menschenbild in sich. Ein Menschenbild, so Lievegoed, das wir alle in der welten-mitternächtlichen Stunden zwischen zwei Inkarnationen schauten und das uns den Mut gab, von neuem zur Erde zu gehen, dieses Karma auf uns zu nehmen, um einen Schritt demjenigen näher zu kommen, was die göttliche Welt meinte, was wir werden sollen.

Ein tiefes Karmaerleben, so Bernard Lievegoed weiter, und eine starke Begegnung mit dem Bösen, sind die Folgen auf diesem Weg. Dieser Weg über die strenge Saturnsphäre, so Lievegoed, führt zur Sonnensphäre, wo der Christus im Gleichgewicht zwischen Luzifer und Ahriman als Menschheitsrepräsentant erscheint.

... Saturnweg

Der Saturnweg ist ein Weg über die äußere Welt zum Geistigen – und er ist ein sozialer Schulungsweg. Man ist dabei angewiesen auf den anderen Menschen, auf Gemeinschaften von Menschen, die zusammen diesen Weg gehen. Der Saturnweg ist ein Weg, der im Herzen beginnt. Er hat, so Bernard Lievegoed, „den vom Herzen zum Haupte strömenden reinen Enthusiasmus nötig und die Wechselwirkung vom erkennenden Menschen zum erkennenden Menschen“. Es ist ein Weg, der nur in karmischer Gemeinschaft fruchtbar gegangen werden kann, weil nur durch den Austausch in der Gemeinschaft die tiefen Erfahrungen wirklich im Bewusstsein festgehalten werden können.

Zusammengefasst aus: Bernard Lievegoed, Schulungswege – Der Weg des Einzelnen und der Weg in karmischer Gemeinschaft, Dornach 1992

Reflektionen für Führungskräfte

- Was ist mein Menschenbild auf Handlungsebene?
- Was ist mein Organisationsbild?
- Wie versorge ich den Impuls meiner Organisation?
- Wie arbeite ich mit Kunden und Lieferanten?
- Was ist mein Bild von sozialer Entwicklung und wie gestalte ich Lernen und Lernkultur in der Organisation?
- Wie arbeite ich an meiner eigenen Entwicklung?
- Was ist mein Impuls – warum tue ich, was ich tue?
- Was will ich erreichen?