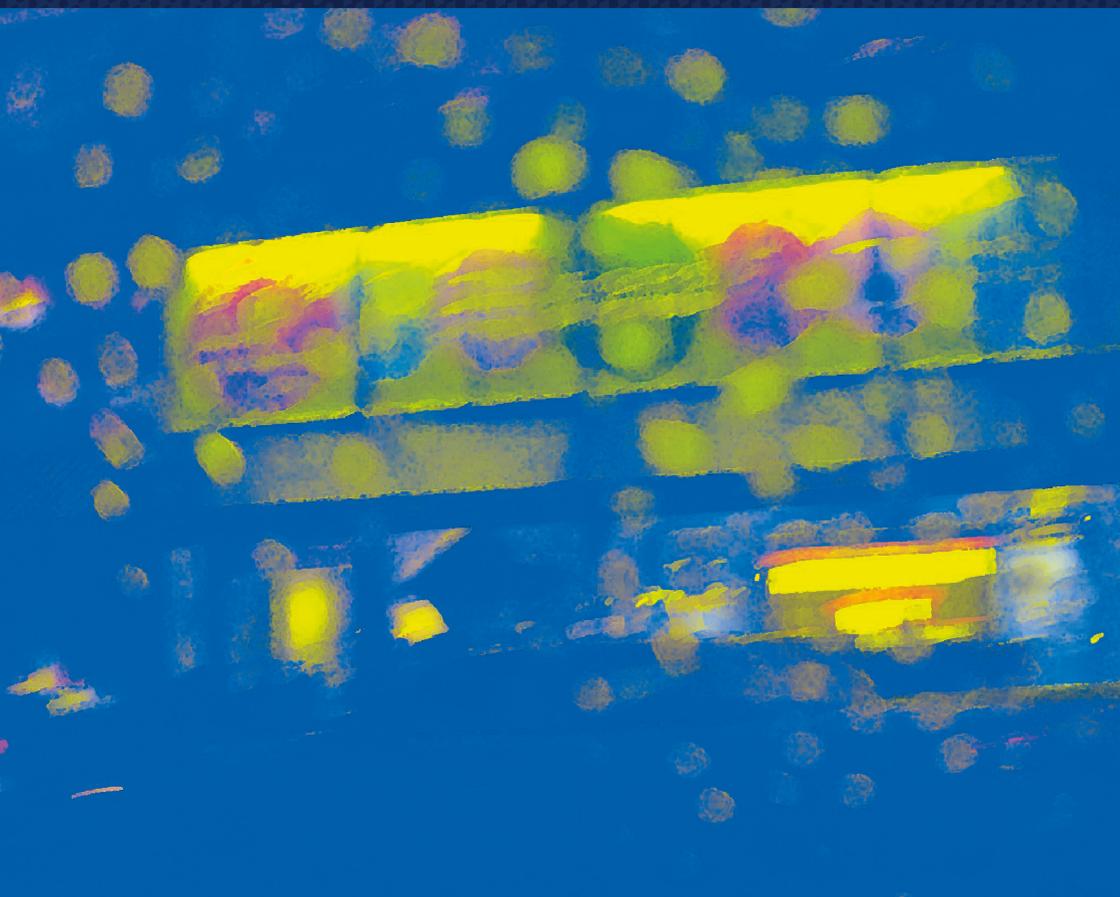


Gerhard Fatzer, Daniel C. Schmid (Hg.)

Kunst der Veränderung

Vorurteilslose Führung und
Organisationsentwicklung



Psychosozial-Verlag

»Der Leser lernt den ›State of the Art‹ der über Jahrzehnte in Amerika und Europa entwickelten und in der Praxis erprobten Modelle und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung kennen, die von deren Erfindern wie z. B. Edgar Schein selbst vorgestellt werden.«

Kornelia Rappe-Giesecke & Michael Giesecke

Vom Start-up bis zur reifen Organisation, alle Teams und Organisationen benötigen Kulturarbeit. Im Zeitalter von Globalisierung und digitalem Wettbewerb sind daher vorurteilsfreie Führung und Kulturentwicklung von zentraler Bedeutung. Gerhard Fatzer und Daniel C. Schmid zeigen mit den hier zusammengestellten Texten wichtige Grundlagen von Veränderungsarbeit und Management auf. Die Autoren und Autorinnen aus dem Umfeld von Edgar H. Schein, dem Mitbegründer der Organisationsentwicklung, regen zu einem internationalen Dialog über die »Kunst der

Veränderung« im Zeitalter der Digitalisierung an und bringen hierzu deutsche und amerikanische Ansätze zusammen. Die präzisen Beschreibungen der Grundlagen von nachhaltiger Organisationsentwicklung können direkt in Projekten und Transformationsprozessen eingesetzt werden.

Mit Beiträgen von G. Fatzer, M. Läderach, C.E. Mandl, H. Mandl, C. Peer, W. Pilarz, M. Rautenberg, Claus O. Scharmer, E.H. Schein, P. Schein, D.C. Schmid, S. Schoefer, P. Senge, J. Van Maanen und W.G. Weber

Gerhard Fatzer, Dr., leitet seit 30 Jahren das Trias Institut für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung in Zürich und ist einer der OE-Pioniere im deutschsprachigen Raum. Als Spezialist für Kulturentwicklung, Prozessberatung und Führung berät er Unternehmen und Institutionen, ist als Ausbilder für Führungskräfte, BeraterInnen und Coaches/Coachinnen tätig und unterrichtet im Rahmen von Gastprofessuren weltweit.

Daniel C. Schmid, Dr. phil., leitet die Academy an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und ist zusätzlich Geschäftsführer der Swiss HR Academy. Er ist Autor und Redner mit den Schwerpunkten Führung, Organisationsentwicklung, Networking, Schwarmintelligenz und Jazz. Als Wissenschaftler, Management-Experte und Musiker fokussiert er seine Forschung speziell auf analoge Signale in der postdigitalen Ära.



Gerhard Fatzer, Daniel C. Schmid (Hg.)

Kunst der Veränderung

Vorurteilslose Führung und Organisationsentwicklung

Mit Beiträgen von Gerhard Fatzer, Mouna Läderach,
Christoph E. Mandl, Hanna Mandl, Constantin Peer,
Wolfgang Pilarz, Michael Rautenberg, Claus Otto Scharmer,
Edgar H. Schein, Peter Schein, Daniel C. Schmid,
Sabina Schoefer, Peter Senge, John Van Maanen
und Wolfgang G. Weber

Psychozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2021 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Claudine Fessler, *Perspectives of New York*, 2011

(digital photographs, © Claudine Fessler)

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-2927-0 (Print)

ISBN 978-3-8379-7817-9 (E-Book-PDF)

Inhalt

Vorwort	9
<i>Gerhard Fatzer & Daniel C. Schmid</i>	

Dank	13
-------------	----

I Einführung

Von der Gestaltpädagogik zur Systemischen Gestalt-Organisationsentwicklung	17
Betrachtungen zu Führung und Veränderung – Eine Forschungs- und Entwicklungsreise von 1980 bis 2020 <i>Gerhard Fatzer</i>	

II Edgar H. Schein: Die Kraft von Kultur, Prozess und Führung

»Lasst uns einander kennenlernen!«	39
<i>Im Gespräch mit Ed Schein</i>	

Vorurteilsloses Führen	51
Zum zukunftsweisenden Lebenswerk von Edgar H. Schein <i>Gerhard Fatzer</i>	

Die Kunst der Sieben	55
Eine Lerngeschichte	
<i>Sabina Schoefer</i>	
Ed Schein: Der bescheidene Pädagoge	71
Schlüsselprinzipien	
<i>Claus Otto Scharmer</i>	
Überlegungen zu einem Helfer der Helfer: Ed Schein	77
<i>Peter Senge</i>	
Eine Entdeckungsreise nach Trstená auf Basis von Edgar H. Scheins »Kulturebenen-Modell«	81
<i>Daniel C. Schmid</i>	
Im Augenblick, seiner Zeit voraus	93
Reflexionen über die Arbeit meines Vaters	
<i>Peter Schein</i>	
Von Füchsen und Igel	103
Lernen von Ed Schein	
<i>John Van Maanen</i>	
Edgar H. Scheins Beiträge zur Unternehmensberatung im humanistischen Geist und ihre Bezüge zur Wirtschaftsethik	121
<i>Wolfgang G. Weber</i>	
III	
Die Kraft des Dialogs, Kontakts und der Zukunft	
Die Kraft des Dialogs	139
Der Dialog-Radar	
<i>Constantin Peer</i>	

Dialog, Lerngeschichte und »Humble Leadership« 175*Gerhard Fatzer***Coaching im Geiste des Zen** 189*Michael Rautenberg***Social Labs entwickeln und gestalten** 213*Christoph E. Mandl & Hanna Mandl***Trend Exploration – handlungsorientierte Strategien zur Gestaltung der Zukunft** 227

Oder: Welchen Veränderungsangeboten sollten wir (nicht) nachgehen?

*Wolfgang Pilarz***IV****Ausblick: Die Gesellschaft und Organisation der Zukunft: ein Gespräch mit vier Pionieren der Veränderung****Auf dem Weg zur »Triple-A-Gesellschaft«** 255

Auszüge aus Interviews mit Pionieren der Veränderung

Entwurf der Interviews: Mouna Läderach, Daniel C. Schmid & Gerhard Fatzer

entsprechenden Resonanzraum, einen Sinnhorizont, wo man mit sich selbst, miteinander und mit der Welt in Resonanz ist.

I Die sieben Sektoren des Dialog-Radar

Kommunikation und Konfliktlösung haben mich schon früh interessiert und beschäftigt.¹² Während meiner 35 Jahre internationaler Begleitung von Unternehmen, Teams und Einzelpersonen und in Zusammenarbeit mit Expert/-innen, Berater/-innen, Freund/-innen und Kund/-innen ist der Dialog-Radar herangereift. Es ist hier anzumerken, dass der Radar auf Prämissen der westlichen Kultur beruht und im interkulturellen Dialog entsprechend angepasst werden muss.

Das Paket Dialog-Radar beinhaltet neben dem Instrument selber: Power-Point-Präsentationen, eine Checkliste für produktive Sitzungen, Videoclips, spezifische Tools für die Aus- und Weiterbildung (zum Beispiel »Dialogorientierte Moderation«) sowie ein Brettspiel¹³. Es geht darum, *Dialoge nachhaltig, Meetings produktiv und Entscheidungen intelligent zu gestalten*.

In der *virtuellen Welt* ist Dialogkompetenz besonders relevant, denn dort stellen Aspekte wie »miteinander in Kontakt kommen – sich wirklich verstehen – einen gemeinsamen Fokus haben – eine kontroverse Diskussion moderieren« eine noch größere Herausforderung dar (Peer, 2020b).

Der Dialog-Radar bildet eine Synthese aus Empathie, Qualität, Effizienz, Reflektiertheit wie auch Gegenwehr. Der Aspekt »Dialogische Augenhöhe« inklusive dem »Parieren« macht den Ansatz anschlussfähig an das reale Leben, wo es naiv wäre, nur auf Empathie und Vertrauen zu setzen. Die Struktur des Dialog-Radar (von innen nach außen, vgl. Abb. 1):

12 Als junger Jurist, der in einer Anwaltskanzlei seine ersten Sporen abverdiente, stellte ich fest, dass mich der Beitrag zu einer nachhaltigen (auch beziehungsmaßiger!) Konfliktlösung immer mehr faszinierte und ich mich in der Rolle des Streitgenossen weniger wohl fühlte. So bildete ich mich in den USA zum Thema Mediation weiter (im Rahmen des Harvard Negotiation Project), zu einer Zeit, in der der Begriff »Mediation« in der Schweiz noch kaum bekannt war.

13 Brettspiel Dialog, erhältlich zusammen mit einem Dialog Trainer- oder Moderatoren-Kit bei Peer Communication AG, Egg, Schweiz.



Abbildung 1: Dialog-Radar

- Wahrnehmen, was in einem Gespräch oder Meeting gerade abläuft beziehungsweise wo es Optimierungspotenzial gibt (innerer Ring)
- Situationsgerecht und konstruktiv intervenieren beziehungsweise moderieren (mittlerer Ring)
- Eine entsprechende Qualität erreichen (äußerer Ring), was einer gewissen Rolle entsprechen kann (Piktogramme außen)

Bei den sieben Schritten im Dialog-Radar geht es um Folgendes:

1. Wie bleibe ich achtsam und reflektiert, wenn es hektisch oder emotional wird?
2. Wie kann ich Vertrauen herstellen, wenn Unsicherheit oder Distanz spürbar werden?
3. Wie kann ich das gegenseitige Verstehen sicherstellen, wenn wir von unterschiedlichen Definitionen oder Annahmen ausgehen?
4. Wie kann ich integrierend wirken, wenn die Bezugnahme aufeinander fehlt bzw. Beiträge verloren gehen?
5. Wie erreiche ich »Augenhöhe« bei Dominanz oder Unterordnung?
6. Wie erreiche ich mehr »Wahrhaftigkeit«, wenn Fakten oder Stringenz nicht überzeugen?
7. Wie kann ich die Perspektive wechseln, wenn wir nicht vorwärtskommen?

1 Innehalten (► Achtsamkeit)

Wir kennen die Situation: In einem Treffen wird es plötzlich hektisch, die Argumente gehen hin und her wie bei einem Ping-Pong-Spiel. Dialog lebt (auch) von der Langsamkeit und Bewusstheit. Deshalb ist es sehr hilfreich, mit sich selbst in Kontakt zu bleiben, die vorhandene Hektik zu spüren und gegebenenfalls entsprechend zu intervenieren: das Gespräch verlangsamen, Pausen einlegen oder den Kommunikationsprozess für sich selbst oder mit der Gruppe reflektieren.

In einem internationalen Team entspann sich eine hektische Diskussion über die Notwendigkeit, agiler zu werden. Man hörte einander kaum mehr zu, einige Teilnehmende klinkten sich aus. Ich entschied mich, in die Mitte des Stuhlkreises einen kleinen Ball zu legen, und führte die Regel ein, dass jede Person, die sprechen will, den Ball holt, dann als einzige spricht und den

Ball dann wieder in die Mitte legt. Das Gespräch beruhigte sich schnell und gewann erheblich an Qualität.

Achtsamkeit bedarf der ständigen Übung. Es geht darum, die eigene Befindlichkeit, die Körperspannung aber auch die im Raum vorhandene »Energie« zu spüren. Zu dem heute sehr aktuellen Thema gibt es eine Fülle an Literatur, Kursen sowie konkreten Methoden wie Meditation, Yoga, Entspannungsübungen etc. Für die praktische Umsetzung im Dialog ist es hilfreich, sich immer wieder einen Reflexionsraum zu verschaffen (vgl. Kap. H. 3).

2 Empathisch sein (► Vertrauen)

In Gesprächen und Meetings muss am Anfang oft das Eis gebrochen werden. Etwas Small Talk, einen Kaffee holen, Humor, eine persönliche Einleitung, eine Check-in-Runde wie auch das Abfragen der Erwartungen können hilfreich sein, dass eine gewisse Atmosphäre entsteht.

Vielleicht gibt es auch Spannungen, Störungen oder unausgesprochene Konflikte, welche angesprochen oder zumindest in einer anderen Besprechung eingeplant werden sollten, damit Gespräch oder Meeting nicht torpediert werden. Ein Mittel, Störungen anzusprechen, ist die »Konfrontation mit Respekt« (Patterson et al., 2005, S. 96ff.), indem man die eigene Wahrnehmung wirklich auch nur als Wahrnehmung einbringt mit der Bereitschaft, diese zu diskutieren und gegebenenfalls auch anzupassen. Hilfreich kann auch sein, wenn man vorab darauf hinweist, was mit einer Konfrontation oder Meinung *nicht* gemeint ist, um so mögliche Einwände schon einmal vorzubehandeln. Dieses Prinzip nennt sich »Kontrastieren« (ebd.).

Eine weitere Herausforderung sind ungeprüfte Annahmen und Stereotype. Diese führen dazu, dass wir Menschen falsch einschätzen.

So geschah es, dass drei Kinder, die im Bus herumsprangen einige Fahrgäste nervten. Bis jemand den Vater zurechtwies, er solle bitte intervenieren. Der Vater meinte darauf, dass die Familie gerade vom Besuch der krebserkrankten Mutter aus dem Spital zurückkomme und dass die Kinder sich deshalb etwas ausagieren würden, man möge dies bitte dieses Mal entschuldigen.

Als hilfreich für die empathische Einfühlung hat sich erwiesen, dass man sich bildhaft auf die andere Seite setzt und sich selber wie in einem Spiegel sieht und bewusst versucht, die Perspektive der Gegenseite zu übernehmen,

wie dies der Psychologe Nicholas Epley in seinem Buch *Machen wir uns nichts vor* schreibt (Epley, 2014). Hilfreich für das Empathischsein sind auch das sehr gute und vorurteilslose Zuhören und das Sich-selber-gewahr-Werden (Selbstempathie).

»Leaders who don't listen, will eventually be surrounded by people who have nothing to say.«

Andy Stanley

Der wohl einfachste Weg zur Empathie ist es, Menschen nach ihrem Befinden zu fragen. Damit wären wir beim dritten Segment des Dialog-Radars.

3 Explorieren (► Verstehen)

Ungeprüfte Annahmen können dazu führen, dass Situationen vorschnell bewertet oder nicht angemessene Schlussfolgerungen gezogen werden. Das sogenannte »Kopfkino« verengt den Wahrnehmungs- und Denkprozess und führt zu Missverständnissen. Es ist immer wieder zu beobachten, wie Menschen gegen etwas argumentieren, das gar nicht so gemeint war, anstatt erst einmal nachzufragen. Es geht darum, erkundend-offen zum Dialogverlauf und Ergebnis beizutragen.

In einem Workshop mit einer Geschäftsleitung zweifelte die Vorsitzende an, ob das GL-Team in der Lage sein werde, die Lücke zu füllen, die entstehen würde, nachdem sie zur Konzernchefin befördert werden sollte. Darauf reagierten einige Mitglieder der GL mit Erklärungen und Rechtfertigungen, woraufhin die Vorsitzende meinte, sie habe jetzt nach diesen Reaktionen noch weniger Vertrauen. Daraufhin kam das GL-Mitglied X. auf die Idee, offen nachzufragen, warum denn genau die Vorsitzende zu dieser Einschätzung komme. Daraufhin war das Eis gebrochen und die Gruppe merkte, dass der Prozess der Rechtfertigung hier das mangelnde Zutrauen der Vorsitzenden noch verstärkte und dass das Zutrauen anwuchs, sobald sich das Team wirklich auf die Diskussion einließ und nachfragte.

Ein wesentlicher Aspekt des Explorierens ist es, sich immer wieder Annahmen, zugrundeliegende Probleme und Werthaltungen während des Gesprächs bewusst zu machen. Erkundendes Vorgehen ermöglicht auch, aus den unterschiedlichen Perspektiven zu lernen und aus dem eigenen Wahr-

nehmungsfängnis auszubrechen. Dies steht im Gegensatz zur Argumenteschlacht, wo es primär um das Sich-Durchsetzen geht.

Ein Patient meldete sich bei seiner Hausärztin an, um einen Check-up durchzuführen. Die Ärztin fragte zunächst einmal: »Warum möchten Sie einen Check-up?« Der Patient antwortete darauf, die letzte Gesundheitsprüfung sei lange her und mit 50 sei dies nun zudem der richtige Zeitpunkt. Die Ärztin – eine gute ZuhörerIn – fragte nach, warum er »zudem« der richtige Zeitpunkt gesagt habe, was denn sonst noch dafür spreche. Daraufhin erklärte der Patient, sein Onkel sei gerade gestorben und dieser habe geraucht, was er selber auch noch tue, und dass er deshalb gerne ein Röntgenbild seiner Lunge zur Kontrolle machen lassen würde. Die Ärztin fragte daraufhin: »Angenommen wir machen das Röntgenbild und alles ist soweit in Ordnung, was würde dies dann ändern?« Der Patient meinte: »Nichts, dann könnte ich ja beruhigt weiter rauchen ...«, und meinte dann schmunzelnd: »Ja das muss ich mir vielleicht grundsätzlicher überlegen, wenn ich mir schon Sorgen wegen des Rauchens mache ...«

Ein weiterer Vorteil des Nachfragens ist, dass dadurch die Chance wächst, bei kontroversen Ansichten einen echten Konsens zu erreichen. Man versteht die zugrunde liegenden Probleme besser, gewinnt neue Erkenntnisse und hat so mehr Optionen, eine gemeinsame Problemsicht oder gar Lösung zu erreichen. »Verstehen wollen und verstehen können« sind dafür eine notwendige Voraussetzung (»Was war wirklich die Botschaft?«). Dies erzeugt das Vertrauen, dass man gehört wird und dass sich alle bemühen, sich bestmöglich zu verstehen. Um das Verstehen zu fördern, ist es manchmal auch empfehlenswert, einfach laut zu denken und dies auch entsprechend anzukündigen.

4 Integrieren (► Offenheit)

In Meetings ist immer wieder zu beobachten, dass die Teilnehmenden für sich selbst sprechen und nur dann Bezug auf Gesagtes nehmen, wenn dies taktisch vorteilhaft ist. Man geht nicht auf andere beziehungsweise deren Gedanken ein. Ein richtiger Lernprozess entsteht aber nur dann, wenn man auf den Ideen anderer aufbaut und dem »Not-invented-here-Syndrom« entkommt. Das aufeinander aufbauende Lernen wird auch »inkrementell« genannt.

Dieser Lernprozess kann durch Moderation unterstützt werden. Um den Bezug herzustellen, kann man etwa höflich nachfragen, worauf sich

ein gerade geäußertes Beitrag denn bezieht beziehungsweise welcher Zusammenhang zu vorherigen Voten besteht.

Eine weitere Herausforderung in Meetings kann dadurch entstehen, dass Themen nicht abgeschlossen werden und man schon zu einem anderen Punkt springt. Der rote Faden geht verloren. Hier ist hilfreich, wenn die moderierende Person hilft, einen Punkt abzuschließen.

In Meetings und Gesprächen können Spannungen oder Konflikte entstehen. Es gibt dann die Möglichkeit, dass jemand (nicht zwingend die Sitzungsleitung) die Rolle des neutralen Vermittlers beziehungsweise der neutralen Vermittlerin übernimmt. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Mediation zwischen den Parteien in einem paritätischen oder nicht-paritätischen Kontext stattfindet. Die meisten Mediator/-innen gehen a priori vom Paritätsprinzip aus, was aber nicht dem Neutralitätsgrundsatz entspricht (vgl. Kap. H.2.).

Dialogisch reife Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Teilnehmenden im Meeting situativ die Sitzungsleitung in der Moderation unterstützen und mitmoderieren.

5 Auf Augenhöhe gehen (► Respekt)

Im Kommunikationsalltag entstehen immer wieder Situationen, in denen Macht eingesetzt oder taktisch, vielleicht sogar manipulativ vorgegangen wird. Es wird psychologischer Druck aufgebaut oder Informationen werden beschönigt, negativ dargestellt, verfälscht oder ausgeblendet. Oder es entsteht Druck durch die Emotionalität beziehungsweise Vehemenz des Vorgetragenen. In solchen Fällen verläuft die Kommunikation nicht mehr auf Augenhöhe.

Eine Frau stellte eine Mausefalle in ihrer Küche auf, wo eine Maus ihr Unwesen trieb, fand aber keinen Käse. Stattdessen hängte sie ein kleines Foto von Käse in die Falle. Als sie am anderen Tag wieder in die Küche kann, war in der Mausefalle das Bild einer lachenden Maus ...

»Dialogische Augenhöhe« bezeichnet nicht die absolute Parität von Gesprächspartner/-innen, denn es gibt in jeder Gruppe natürliche Rangordnungen: hierarchische, informelle, soziale, kulturelle, psychologische und

spirituelle. Vielmehr entspricht die dialogische Augenhöhe der Bereitschaft und Fähigkeit, sich der unterschiedlichen Machtverhältnisse, Ränge und Rollen bewusst zu werden und einen Raum zu schaffen, wo möglichst ohne Druck, Angst, Unterwerfung, Opferrolle, Dominanz oder Durchsetzungsanspruch gearbeitet werden kann.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Kommunikation auf dialogischer Augenhöhe die besten Ergebnisse bringt, weil sonst zum Beispiel die Diversität oder die kollektive Intelligenz nur unzureichend genutzt werden können.

Wenn die leitende Person die Möglichkeiten des Dialogs nicht ausschöpft oder ausschöpfen will, dann sind allenfalls auch die Grenzen des Dialogs erreicht. Auf alle Fälle lohnt es sich, Kundenmacht, Regulierungsmacht oder Vorgesetztenmacht souverän und sachlich wahrzunehmen, nicht diktatorisch oder narzisstisch. Die Angemessenheit des dialogischen Vorgehens hängt auch von der jeweiligen Situation und dem Kontext ab. Im Krisenfall oder aus Effizienzgründen muss vielleicht sofort und ohne formale Absprachen entschieden werden.

Eine interessante Form schlägt Ed Schein mit den Konzepten von »Humble Inquiry« beziehungsweise »Humble Leadership« vor, bei denen man aufgrund der bestehenden faktischen Abhängigkeit eine eher inferiore, rein fragende Haltung einnimmt (»Here and now humility«, Ed Schein). Dies scheint mir vor allem dann als ausgleichende Beziehungsform hilfreich, wenn die Gefahr von zu viel Monolog oder Dominanz besteht, was man bei »Alphatieren« oder auch bei generell rede-freudigen Menschen ja häufig beobachten kann. Dies ist in Kulturen des Tuns, Leistens und Habens häufig, wie auch in Kulturen mit großer Machtdistanz.

»Erheblich verbessern ließe sich das Niveau der normalen Konversation durch den häufigen Gebrauch der drei Wörter ›Ich weiß es nicht‹.«

André Maurois

Ein wichtiges Tool, um Augenhöhe zu bewahren oder wiederherzustellen, ist das »Parieren«: sich nicht unter Druck setzen zu lassen, den Einsatz von Taktiken zu erkennen und entsprechend zu kontern. Parieren heißt

auch, in der Lage zu sein, auf der gleichen Ebene mitzuspielen und damit die andere Seite zu stoppen beziehungsweise zu kontern.

»Sie spielen ein Spiel.
Sie spielen damit, kein Spiel zu spielen.
Wenn ich Ihnen zeige, dass ich Ihr Spiel, kein Spiel zu spielen, sehe,
dann werden Sie mich bestrafen.
Also muss ich Ihr Spiel, kein Spiel zu spielen,
mitspielen.«

Ronald D. Laing

Wenn dies auf spielerische, eventuell auch humorvolle Weise geschieht, entsteht eine Art von gegenseitigem Respekt zwischen den »alten Füchsen beziehungsweise Füchsinnen«, die in der Lage sind, gleich gut oder vielleicht noch besser mitzuspielen. Manchmal braucht es dafür eine gewisse Geistesgegenwart oder Zeit (siehe dazu auch H.3), die man »gewinnen« kann durch das Wiederholen beziehungsweise Zusammenfassen des Gesagten, Rückfragen, lautes Denken in Hypothesen, Verlangsamung der Kommunikationsgeschwindigkeit, einen Time-out oder eventuell eine Pause.

6 Hinterfragen (► Wahrhaftigkeit)

Eine wichtige Qualität liegt in der Wahrhaftigkeit, also im gemeinsamen Bemühen, der Wahrheit näher zu kommen. In der Zeit von »Fake News« und »alternativen Fakten« ist das Bemühen um eine gemeinsame Realität immer anspruchsvoller.

Wahrhaftigkeit basiert aber auch auf Stringenz. Dazu gehört nicht nur die Logik der Argumentation, sondern auch das Vermeiden beziehungsweise Aufdecken von Inkonsistenzen, welche die Glaubwürdigkeit beeinträchtigen können.

Spannungsfelder und Konflikte sind wohl der beste Lernplatz in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wenn die Spannung in einem Treffen abfällt, kann dies auch daran liegen, dass nicht genügend hinterfragt wird und dadurch »der Widerspruch als Ressource« nicht genutzt wird. Es braucht den Mut zur konstruktiven Auseinandersetzung, eine Art

Konflikt-Kultur. Passendes Hinterfragen fördert die Qualität, zum Beispiel im konsequenzenbewussten, logischen und vernetzten Denken und Argumentieren. Häufig wird der Hinterfragungsprozess durch eine wahrgenommene Inkonsistenz ausgelöst.

Hinterfragen kann auch sinnvoll sein, wenn es plötzlich mehr um die Person als um die Sache geht, also zum Beispiel um Selbstdarstellung oder sich Durchsetzen. Das Hinterfragen sollte aber möglichst gesichtswahrend, subtil und gegebenenfalls indirekt erfolgen.

In ihrem Buch *Think again* (Finkelstein et al., 2008) beschreiben Finkelstein, Whitehead und Campbell kapitale Fälle von Fehlentscheidungen, wie den US-Angriff in der Schweinebucht zur Zeit von J. F. Kennedy oder die Fehleinschätzung des Tropensturms »Katrina« durch die regionalen und nationalen Behörden; ebenso die gescheiterte Fusion Daimler-Chrysler, initiiert durch den damaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempf. Allen Fällen gemeinsam ist, dass erstens die anstehenden Herausforderungen nicht richtig eingeschätzt wurden, meistens beeinflusst durch eine oder mehrere einflussreiche Personen. Und zweitens wurden die falschen Einschätzungen nicht hinterfragt und korrigiert.

Es braucht die kollektive Intelligenz eines Gremiums, um solche schwierigen Fragestellungen bestmöglich lösen und Fehler vermeiden zu können. Der Beitrag von »Hinterfragen« ist hier auch das Anzapfen von unterschiedlichen Denkstilen sowie die Selbstreflexion. Mit kollektiver Intelligenz ist natürlich nicht der sogenannte »Groupthink« gemeint, bei dem Entscheidungen aufgrund von gruppendynamischen Faktoren suboptimal und häufig als »fauler Konsens« gefällt werden, ohne dass eine wahrhaftige Auseinandersetzung stattgefunden hat.

Ein sehr wichtiger Aspekt des Hinterfragens ist eine gewisse Bereitschaft und auch Fähigkeit zur *Selbstreflexion*. Wenn wir uns in die Tasche lügen, dann hat dies wenig Realitätsbezug und beeinflusst Entscheidungen negativ. Gelingende Selbstreflexion setzt ein gewisses Vertrauen voraus, dass die eigene Selbstehrlichkeit nicht ausgenutzt oder als Schwäche gesehen wird. Dies wiederum ist Aufgabe in einer Teamentwicklung.

Eine offene Hinterfragungskultur ist eher möglich, wenn auch eine gewisse Bereitschaft zur Selbstreflexion beziehungsweise zur konstruktiven Selbsthinterfragung besteht. Egozentrische und narzisstische Persönlichkeitsmerkmale können dies maßgeblich erschweren. Darum ist bei der Selektion von Führungskräften darauf zu achten, dass diese dialog- und lernfähig sind.

Reflexion wird auch dann anspruchsvoll, wenn die Fähigkeiten zum abstrakten oder vernetzten Denken fehlen oder wenn kulturelle Gründe reflexionseinschränkend wirken (Peer, 2012). Das Hinterfragen muss auf den kulturellen, persönlichkeitspezifischen und rangmäßigen Kontext Rücksicht nehmen, sonst entsteht möglicherweise eine Bumerang-Wirkung. In Kulturen mit hoher Machtdistanz ist die Hinterfragungsmöglichkeit immer davon abhängig, ob sie akzeptiert wird.

7 Perspektive wechseln (► Kreativität)

Um mit der Komplexität und Ambiguität in der heutigen Welt umgehen zu können, gilt es, die vorhandene Perspektivenvielfalt wahrzunehmen und zu integrieren. Wer über mehrere Perspektiven verfügt, kann seine Perspektive im Bedarfsfall wechseln. In der Kommunikation mit Menschen erleben wir nicht selten, dass die Sichtweisen zu eng sind oder wir uns im Kreise drehen. Dann ist ein Perspektivenwechsel angesagt, wofür es unterschiedliche Ideen und Methoden gibt:

- Manchmal hilft es, *paradox* zu denken. So fragte ein mir bekannter CEO sein Leitungsteam in einem Workshop: »Was müssten wir tun, damit unsere Firma möglichst schnell untergehen würde?«
- *Hypothesen* sind ebenfalls ein beliebtes Mittel, um die Perspektive zu erweitern: »Angenommen, dass ...«, ebenso wie auch der Rollenwechsel: »Versetzen Sie sich einmal in die Lage von ...«
- Wenn wir andere Menschen bei einer Fragestellung *konsultieren*, dann gewinnen wir vielleicht neue Perspektiven, manchmal schon allein aufgrund des Denkprozesses während des Gesprächs.
- Das Herausarbeiten der jeweiligen *Polaritäten* von Werthaltungen ist ein Schlüsselkonzept, um neue Perspektiven zu gewinnen. Jeder Wert und jede Fähigkeit besitzen eine (positive) »Kehrseite der Medaille«. Zu »reflexionsorientiert« gehört auch »handlungsorientiert«, zu »progressiv« gehört auch »bewahrend«, zu »eigenverantwortlich« gehört auch »mitverantwortlich«. Die Beachtung der Polaritäten zum Beispiel im sogenannten Wertequadrat hilft, über den Tellerrand hinauszuschauen und sich von einseitigen Betrachtungsweisen zu lösen (Peer, 2020a; hier wird das Tool »Polaritäten zukunftsgerichteter Führung« (PzF) eingeführt, um Polaritäten erkennen und nutzen zu können).