



SICHTWEITE - Führungskunst

DEN FOKUS AUF DAS WESENTLICHE RICHTEN

Dr. Christoph Röckelein und Dr. Regina Hauser machen sich gemeinsam mit neugierigen Führungskräften auf die Reise, aus einer komplexen Gegenwart heraus die ungewisse Zukunft zu gestalten.

Warum noch ein Angebot zum Thema Führung?

Christoph Röckelein: Wir beide spüren bei unseren Kundinnen und Kunden immer stärker das Bedürfnis, die Ansätze der Führung zu erweitern. Dahinter steckt die Erfahrung, dass es pauschale Antworten nicht mehr gibt, dass die alte Logik und die herkömmlichen Lösungen nicht mehr uneingeschränkt wirksam sind. Hintergrund ist die Erfahrung, die viele Führungspersonen gerade machen müssen, dass nämlich immer mehr Wissen (beispielsweise in Form wissenschaftlicher Studien) und immer mehr Erfahrung (beispielsweise in Best Practice-Modellen) nicht unbedingt zu neuen Ideen und nachhaltigen Lösungen führen. Die Ungewissheit der Zukunft ist spürbar und gleichzeitig die Herausforderung der Gegenwart. Risiken werden größer, technologische Sprünge dynamischer und globale Vernetzung komplexer. Die Verlässlichkeit von Prognosen nimmt dagegen rapide ab – all dies hat Konsequenzen für Führungs- und Planungsgewohnheiten. Und trotzdem muss in Organisationen täglich geplant sowie über strategische Zukunftsinvestitionen entschieden werden.

Und warum ein gemeinsames Angebot?

Regina Hauser: Das Fundament unserer Zusammenarbeit ist in ähnlicher Weise entstanden, wie wir Führungskraft verstehen. Den gemeinsamen Anker haben wir in unserer Haltungsorientierung, dem Bewusstsein, dass alles letztlich in uns selbst gründet und wir zuerst und immer wieder den Blick nach innen richten, sozusagen als Kompass für das, was wir im außen entwickeln möchten. In einem dialogischen Prozess und in bewussten Auszeiten ist Führungskraft entstanden – in einer Form wie wir auch mit unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern arbeiten möchten.

Zwischen uns beiden gibt es auch Unterschiede, die vor allem in unserer biographischen Herkunft und in unseren bisherigen

Wirkungsbereichen liegen. Aber das ergänzt sich hervorragend. Christoph kommt aus der Sozial- und Erziehungswissenschaft und arbeitet in der Führungskräfteentwicklung didaktisch basiert mit Fokus auf die Person. Ich selbst bringe langjährige Führungs- und Managementenerfahrung aus großen internationalen Organisationen mit und bin Organisationsberaterin mit Fokus auf die Organisation als Ganzes.

Ich bin überzeugt, dass diese beiden Anteile sich in unserem Programm zu einem stimmigen Gefäß formen. Eine Führungskraft für die Zukunft braucht beide Perspektiven und muss in der Lage sein, Person und Organisation sinnvoll und dynamisch immer wieder aufs Neue zu verknüpfen. Dazu braucht es ein Verständnis der unterschiedlichen Dynamiken, Wirkmechanismen, sowie die Fähigkeit, dies professionell zu steuern und immer wieder zwischen diesen Ebenen, Person und Organisation zu wechseln – und dies sowohl mit Blick auf das eigene Selbst als auch mit Blick auf die Außenwelt.

Was ist unter dem Begriff Führungskraft zu verstehen?

Regina Hauser: Es geht nicht darum, ein Handwerk zu erlernen, mit Werkzeugen und Werkstoffen sowie der richtigen Anleitung und dann funktioniert es. Es geht auch nicht um eine Schablone, die einem sagt, was richtig oder falsch ist, oder wie die Welt zu sein hat. Davon möchten wir bewusst Abstand nehmen, weil wir der Überzeugung sind, dass genau diese Art von Führungsverständnis in unseren Zeiten nicht (mehr) erfolgsversprechend ist. Es geht bei Führungskraft vielmehr um einen gemeinsamen Prozess in einem Netzwerk. Durch und mit uns sowie den Teilnehmenden wollen wir uns erlauben, das Alte in Frage zu stellen und das Neue zu entwickeln. Es soll für jeden einzelnen ein Kunstwerk seiner künftigen Führung entstehen, aber auch etwas Gemeinschaftliches in der Gruppe. Die Gruppe ist für uns eine Organisation auf Zeit, die wir gemeinsam entwickeln und aus der heraus wir lernen und das Verständnis für unsere eigene

Organisation schärfen. Das wird die Grundlage sein, uns selbst als Person und unsere Organisation weiterhin gesund und zukunftsfähig zu gestalten.

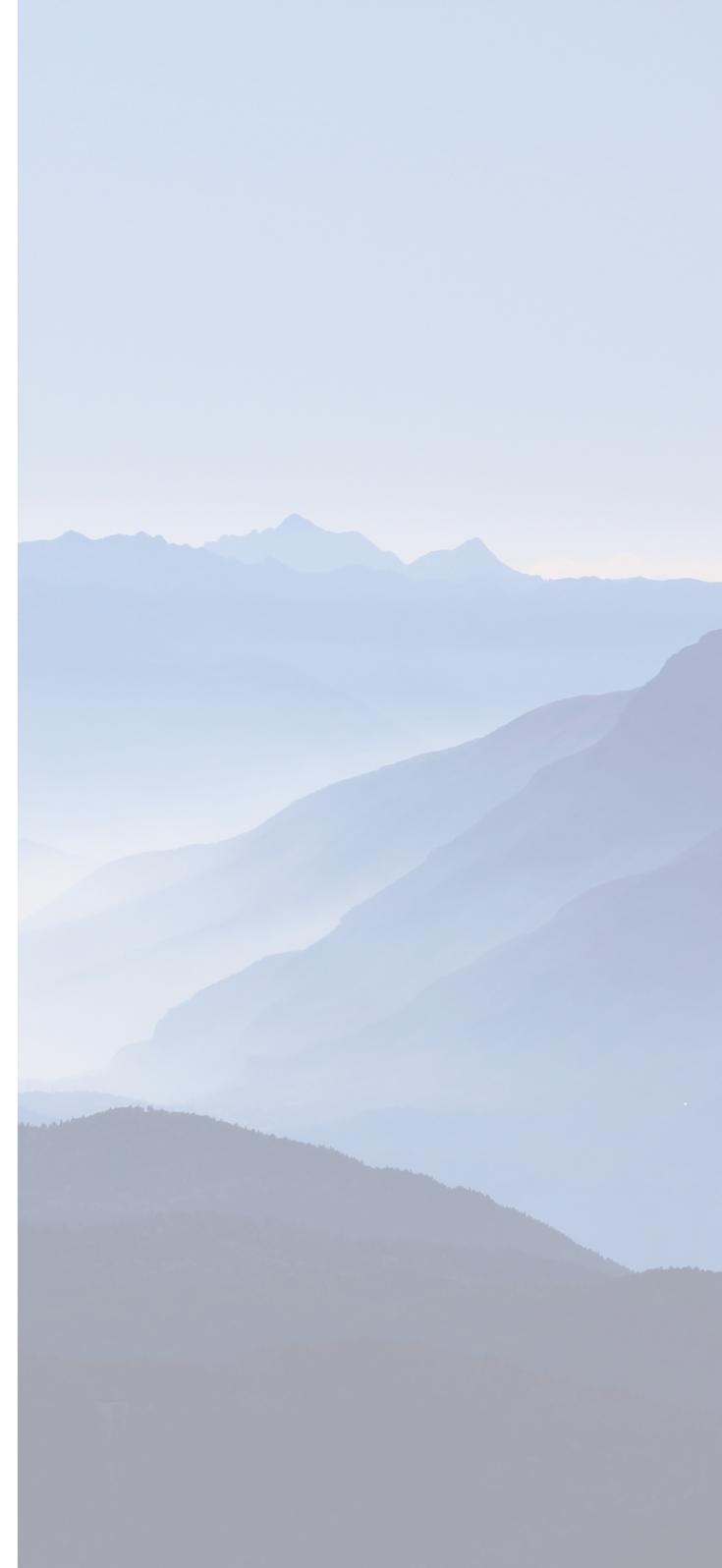
Christoph Röckelein: Bisherige Führung in Unternehmen wandelt sich bereits. Ich spreche in diesem Zusammenhang gerne von Führungskraft. Moderne Führungskräfte, die Führung als Kunst verstehen, wissen, dass der Sinn von Wirtschaft nicht nur finanziellen Erfolg beinhaltet, sondern auch Werte. Diese zu erlangen, erfordert eine auf innere Haltung gründende Führungskraft. Wie Künstler müssen auch Führungskräfte ständig ihren Wahrnehmungs- und Ausdrucksbereich erweitern. Führung als Kunst zu verstehen, bedeutet eine neue Rollendefinition: Künstler haben seit jeher die Rolle, den anderen dabei zu helfen, mehr zu sehen und mit schöpferischen Kräften in Kontakt zu treten. Sie weisen auf das kreative Potenzial des Wandels hin, machen bewusst, was ansonsten übersehen würde: Sinn entsteht überall unsere Sinne.

Diese Herangehensweise eröffnet wiederum den Raum, aus der bisherigen Denkgewohnheit und der vermeintlichen Stabilität der Routine auszubrechen. Kunst ermutigt zum Staunen über das Unvorhersehbare statt Angst davor zu haben und hilft, die Intelligenz der Neugierde wieder zu entdecken. Außer der Fähigkeit, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten und Wandel wirksam zu gestalten, braucht es dabei auch die Kunst, sich selbst wahrzunehmen und zu steuern. Sowie darüber hinaus die Gabe erforderlich ist, andere dazu zu befähigen, ihre Selbstwirksamkeit bewusst zu entwickeln. Damit diese Führungskraft gelingt und neue Perspektiven entdeckt werden können, bedarf es wiederum der inneren Haltung. Die Person in der Führungsverantwortung selbst wird somit zur stärksten Intervention. Mehr noch: erst auf Basis einer bewussten inneren Haltung in der Führung entfaltet sich die Wirksamkeit einer Strategie.

Das klingt nach einem sehr offenen Prozess, wie kann der aussehen?

Regina Hauser: Wenn ich darauf nun eine schnelle Antwort geben könnte, würde das unserem Programm widersprechen und der Prozess wäre nicht mehr offen. Genau das ist aus meiner Perspektive in der Arbeit mit vielen Organisationen das Problem. Einerseits ist das Verständnis dafür, dass es neue Formen braucht bereits gereift, aber wenn es darum geht, auszuhalten, dass die Antwort vielleicht nicht gleich parat ist, da stoßen viele Führungskräfte an ihre Grenzen. Deshalb wird es bereits Teil des Prozesses sein, das Design für den Gesamtprozess zum Start und während unseres Programms gemeinsam zu kreieren. Genau hierin unterscheiden wir uns von den meisten Führungsprogrammen, wir nehmen unsere Teilnehmenden in die aktive Mitverantwortung für den gemeinsamen Prozess und das Design. Wir sind überzeugt, dass es sich lohnt, diese Herausforderung anzunehmen und wir dadurch gemeinsam neue Erkenntnisse und Erfahrungen gewinnen werden. Nichtsdestotrotz - und genau das ist auch Aufgabe von Führung - geben wir einen Rahmen, der aber nicht fix und fertig ist, sondern gemeinsam gestaltet wird. Wir brauchen offene und gleichzeitig vertraute Räume, die Mut machen, sich zu zeigen und neues entstehen zu lassen und in denen es erlaubt ist zu experimentieren.

Christoph Röckelein: Die von mir entwickelte Persönlichkeitsdidaktik stellt den pädagogischen Rahmen dar, solch eine Entwicklung zu ermöglichen - das ist die Analogie zur Kunst. Es geht um einen kreativen, schöpferischen Entstehungsprozess von etwas, das so vorher nicht sichtbar war, aber in die Sichtbarkeit drängt, wenn bestimmte, förderliche Rahmenbedingungen gegeben sind - als „work in progress“. In der Psychologie spricht man von Selbstaktualisierungstendenz und in Organisationen wird dies am besten im systemischen Prinzip der vorausschauenden Selbsterneuerung deutlich. Wir wollen die hemmenden Faktoren minimieren und die fördernden Faktoren stärken, um dieser Aktualisierungstendenz einen Entfaltungsraum zu ermöglichen. Ein exemplarisches Vorgehen bei unseren Treffen, das wir den Teilnehmenden an die Hand geben, damit sie selbst ein Gefühl dafür bekommen und das transferieren können in ihre Lebenswelt. Wir glauben, dass die Wurzel der Selbsterneuerung in die-



ser Tendenz liegt. Gleichzeitig sind wir überzeugt davon, dass gerade solche Prozesse aber auch bewusst Führung benötigen - sonst entsteht Verwirrung oder Stagnation, nicht Innovation. Selbstorganisation ohne Führung ist zum Scheitern verurteilt.

Regina Hauser: Führung passiert immer, selbst wenn ich denke, ich führe nicht. Das Verständnis von Selbsterneuerung als Organisationsprinzip ist die Haltung der jeweiligen Person, ein Schlüsselfaktor, die das Gelingen ermöglicht. Diese Haltung bewusst zu machen, zu reflektieren, Prozesse zu ermöglichen, darum geht es uns.

Geht es also um eine Art Persönlichkeitsbildung in der Gruppe?

Christoph Röcklein: Ja, aber im Kontext einer beruflichen Funktion, Rolle und Aufgabe. Also um personales Lernen. Das ist die eine Dimension.

Regina Hauser: Und als weitere Dimension möchte ich hinzufügen, dass es auch um Organisationsbildung in einer Gruppe geht. Das ist in diesem Prozess nicht voneinander zu trennen. Der Mehrwert dieser Qualifizierung ist, dass wir beides zusammen denken. Die Person wird noch einmal klarer sichtbar werden, aber auch die Organisationen und die Gruppe werden mitgedacht und profiliert.

Christoph Röcklein: Absolut! Es braucht beides gleichzeitig: personales und organisationales Lernen. Worauf es dabei ankommt, ist für mich die Interaktion und Kommunikation. Dieser selbstaktualisierte Entstehungsprozess klingt abstrakt, weil er nicht objektivierbar und nicht planbar ist. Hier sehe ich aber auch wieder die Verbindung zum schöpferischen Akt in der Kunst. Das möchten wir für Organisationen exemplarisch in unseren Settings erlebbar machen.

Wen könnte so etwas ansprechen?

Christoph Röcklein: Diejenigen, die neugierig und suchend sind und schon in sich spüren, dass es etwas anderes geben muss

als ihr bisheriges strategisches Planungsraaster. Auch wenn ihr bisheriger Erfahrungsschatz und ihre Expertise noch nichts zur Verfügung stellen. Aber es gibt bereits viele, die sich aktuell der Zukunft stellen und merken, dass die alten Denkgewohnheiten oft zu kurz greifen. Ihnen möchten wir ein Netzwerk Gleichgesinnter geben sowie inhaltlich-methodisches Rüstzeug.

Viele erleben täglich, dass die agilen Erfordernisse der Gegenwart mit den Handlungsweisen der Vergangenheit kollidieren. Zudem empfinden gestandene Führungskräfte mehr Unsicherheit, da das klassische Führungsmodell einer an Hierarchie orientierten Organisation zugunsten der Selbstorganisation an Wirksamkeit verliert. Organisationsverständnisse und Menschenbilder müssen modifiziert werden. Unternehmen sind bereits seit längerem auf der Suche, die Formen der neuen Welt mit den Formen der alten Welt in Beziehung zu setzen. Ob es gelingt ist offen. Die Richtung ist klar - der Weg oft nicht.

Regina Hauser: Diejenigen, die offen sind und durchaus auf dem Weg sein können, die aber einen Mehrwert darin sehen, zusammen in einem Netzwerk von Experten ihren Weg zu überprüfen und ein Stück eines gemeinsamen Weges entstehen lassen möchten.

Die Teilnehmenden sollten aber Führungspersonen sein, oder?

Christoph Röcklein: Wir möchten die Menschen ansprechen, die verantwortungsvoll Prozesse gestalten. Die Menschen, die merken, dass sie handlungsunsicher geworden sind und auf der Suche sind. Wie schön wäre das, ein Bildungsangebot für diese Menschen zu schaffen.

Regina Hauser: Es können auch Führungskräfte sein, die sagen, „Oh, ich merke, meine Saat geht auf, aber ich stoße vielleicht noch an die alten Grenzen in meiner Organisation, und ich habe Lust mehr zu experimentieren, die neuen Wege weiterzugehen“. Dazu brauche ich den ermutigenden Austausch mit anderen, die ähnlich unterwegs und gleichgesinnt sind, um mein eigenes bewusst weiter zu entwickeln. Die Branche spielt keine Rolle, das

können Industrie, Dienstleistung, Handel, Soziales oder Non-Profit-Organisationen sein.

Entsteht dabei aus der Heterogenität und Vielfalt auch noch mal Innovationskraft?

Christoph Röckelein: Das ist auf alle Fälle befruchtend. Unterschiedlichkeit werten wir als Chance und benötigen sie sogar für dieses Setting.

Regina Hauser: Wir wünschen uns Menschen, die sich durch Unterschiedlichkeit inspirieren lassen möchten und in andere Welten eintauchen möchten.

Christoph Röckelein: Das wird die Kompetenz sein, die wir am meisten schulen möchten: die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Die „SichtWeite“ angemessen zu regeln, zu erweitern und zu fokussieren. Dazu gehört es, die eigenen inneren sowie äußeren „Landkarten“ und die der Anderen zu erkunden. Das ist unser wichtigster Bildungsinhalt. Diese Art der Arbeit wird Spuren hinterlassen und mit ins professionelle Verhalten genommen werden. Es entsteht eine Haltungsänderung und das wird die Wahrnehmung und das Verhalten auch in der Organisation verändern.

Regina Hauser: Die Wirksamkeit wird durch eine bewusstere Haltung spürbar sein. Wir haben aber kein Dogma und keine Schablone, die es anzuwenden gilt. Es könnte auch sein, dass jemand seine Schablone beibehält, sich aber nun bewusst ist, dass es sich um eine Schablone handelt. Oder dass er seine Schablone ändert oder sich gar eine neue entwirft.

Es geht also um einen höheren Grad an Bewusstheit über das, was ich tue?

Christoph Röckelein: Die Art und Weise, wie ich agiere oder nicht agiere, entspringt meiner inneren Haltung beziehungsweise stellt meine Haltung dar und zeigt sich im Verhalten. Wir machen aber gerade kein Verhaltenstraining, sondern haltungsbasiert

werden wir uns bewusst darüber, wie wir wahrnehmen und was wir tun oder lassen. Und das alles in Selbstverantwortung. Hier werden bereits haltungsbasierte Prinzipien der Führungskunst deutlich.

Regina Hauser: Mir ist wichtig, dass die Teilnehmenden einen Rahmen haben, in dem sie die für sie wichtigen Parameter ihrer Organisation mit dieser bewussteren Haltung neu gestalten und anpassen können - in einem dialogischen, offenen und lebendigen Prozess.

Christoph Röckelein: Ein agiler Prozess, der methodisch und prozessorientiert durch unser Setting immer neu an die Situation angepasst wird – als „work in progress“ lebendig und konstruktiv bleibt.

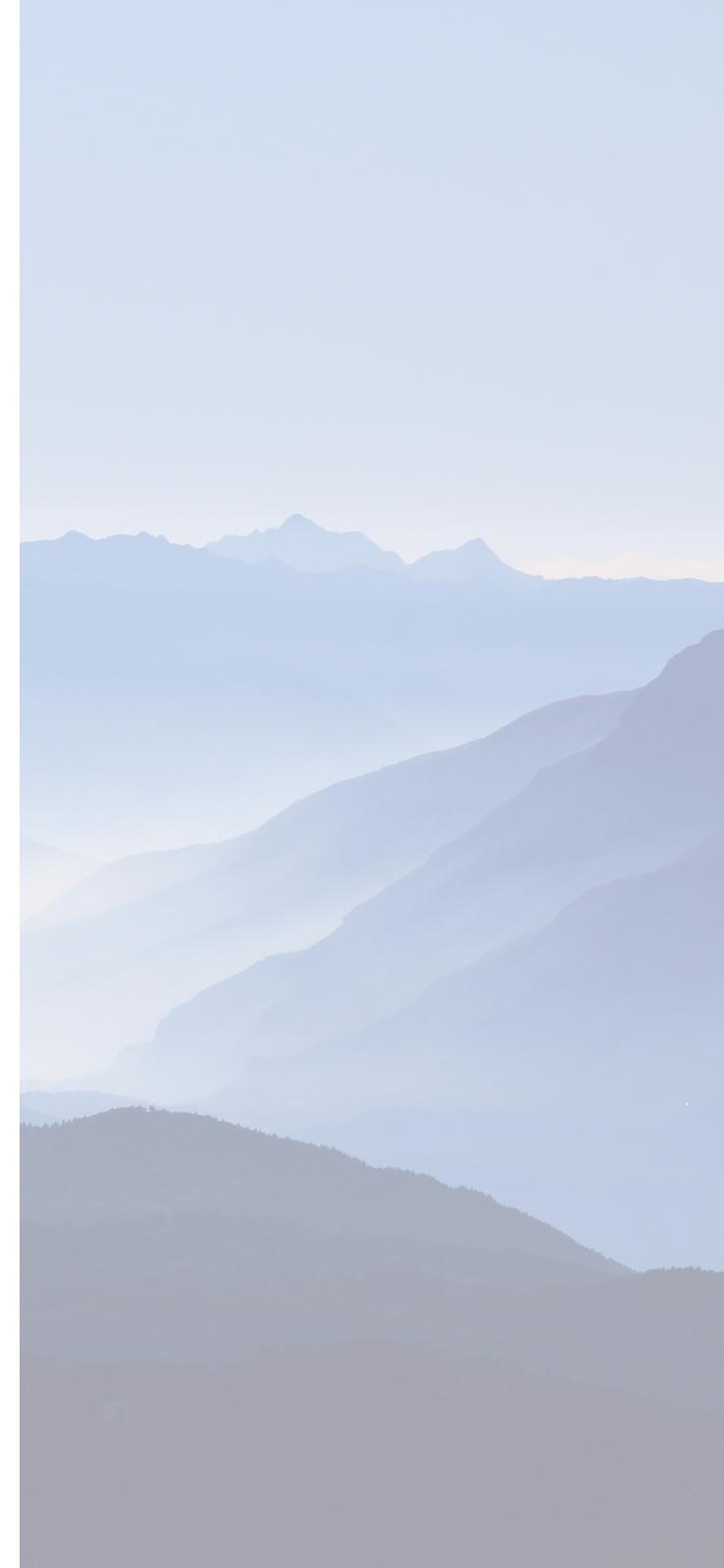
Und was unterscheidet dieses Angebot von anderen, die es schon gibt?

Christoph Röckelein: Ein Unterschied ist auf alle Fälle das methodisch-didaktische Design. Der Entstehungsprozess ist Inhalt, Methode und Ziel zugleich. Es geht um die schöpferische Kraft des Geschehens. Mit diesem Design bilden wir eine Art Realität ab, die uns allgegenwärtig herausfordert.

Regina Hauser: Wir glauben, dass es in dieser unsicheren, komplexen, widersprüchlichen Welt vor allem wichtig ist, offen zu bleiben. Und dieses Wissen integrieren wir hier. Es geht nicht um richtige oder falsche Lösungen, sondern darum, diese Erkenntnis zu leben.

Christoph Röckelein: Wenn äußere Orientierungspunkte wegfallen, werden innere Orientierungspunkte umso wichtiger. Das ist der Ort meiner inneren Haltung. Hieraus entsteht Flexibilität, Agilität, Achtsamkeit und Resilienz, die wir für eine zukunftsfähige und nachhaltige Führung benötigen. Haltung wird zum inneren Struktur- und Orientierungsprinzip in der Führung.

Das Interview führte Kirsten Baumbusch.





Dr. Regina Hauser

ist seit 2012 selbstständige Organisationsberaterin und Coach mit den Schwerpunkten Change Management, Führung und Teamentwicklung. Ihr Anliegen ist es, Menschen und Organisationen in längerfristigen Entwicklungsprozessen zu begleiten und zu befähigen. Fundament ihrer Arbeit ist es, die Selbstverantwortung der Menschen und Organisationen zu stärken, sowie ein Bewusstsein für die Wirkfaktoren zu entwickeln, die für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit wesentlich sind. Von 1993 bis 2011 hat sie in verantwortlichen Führungs- und Managementfunktionen in internationalen Unternehmen gearbeitet. In dieser Zeit hat sie außerdem an der Privaten Universität Witten Herdecke zum Thema Interkulturelles Management promoviert. Sie arbeitet seit Jahre als Kooperationspartnerin mit Christoph Röckelein in seinem Institut zusammen.



Internet: www.hauser-one.com

E-Mail: regina.hauser@hauser-one.com



Dr. Christoph Röckelein

führt als geschäftsführender Leiter das gleichnamige Institut in Freiburg, um der von ihm entwickelten didaktischen Basistheorie für haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung in der Führungskräfteentwicklung (Pedaktik) einen wissenschaftlich-institutionellen Rahmen zu geben.

Seit 1999 arbeitet er als Berater und Coach, wobei das Spektrum seiner Klienten von mittelständischen Betrieben bis zu börsennotierten Konzernen der verschiedensten Branchen im gesamten deutschsprachigen Raum reicht. Einem geisteswissenschaftlichen Studium in Mainz mit beruflicher Tätigkeit im Schuldienst und Beratungsstellen folgte das Studium der Erziehungswissenschaft, Psychologie, Soziologie sowie die darauf aufbauende Forschungstätigkeit in Freiburg und mündete in die Promotion im Bereich Didaktik für die Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Spezialgebiete sind haltungsbasiertes Coaching sowie personenbezogene Beratungs- und Bildungskonzepte.



Internet: www.institut-roeckelein.de

E-Mail: info@institut-roeckelein.de

