

PLUS

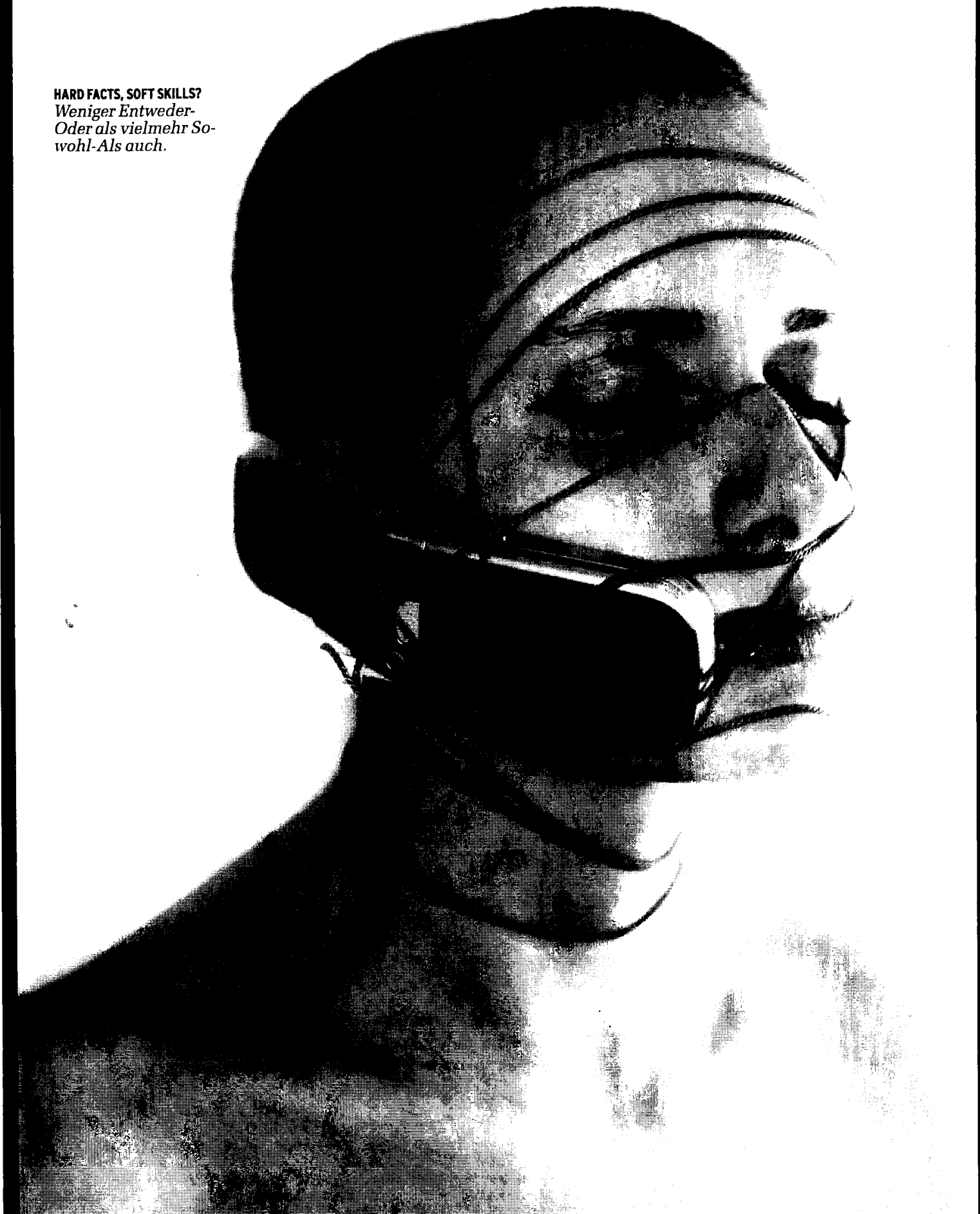
Auf der Suche nach den besten Köpfen

KOPFJÄGER



» SOFT SKILLS

HARD FACTS, SOFT SKILLS?
*Weniger Entweder-
Oder als vielmehr So-
wohl-Als auch.*



EINE KURZE GESCHICHTE DER SYSTEME

SYSTEMISCHES ZEUGS« nennt man die Dinge auch gern, welche mit den Soft Skills zu tun haben. Weil man bei der Kommunikation aber nie weiß, ob der andere dasselbe versteht wie man selber, wollen wir die Begriffe kurz klären. »Soft Skills« steht im alltäglichen Gebrauch des Begriffes für alles, was nicht wirklich produktiv ist. Besucht ein Manager ein Seminar, dann sagt er am Ende der Sitzung meist: »Jetzt muss ich aber noch was Produktives erledigen«, startet seinen Laptop und studiert seine Excel-Dateien. Derweil machen sich die Mitarbeiter zu Hause in der Firma schon darauf gefasst, dass der Chef am nächsten Montag mit allerhand neuen Ideen antanzelt und »alles anders« machen wird. »Skills« wird häufig mit »Eigenschaften« übersetzt, wir verwenden seit Beginn dieser Rubrik die treffendere Übersetzung »Handwerk«. Denn Handwerk ist etwas, was man sich im Laufe der Zeit aneignen kann.

Noch viel rätselhafter ist aber der Begriff »systemisch«. »Systemisches Coaching« und »systemisches Denken« sind aber untrennbar mit den Soft Skills verbunden. Im Griechischen ist »systema« wörtlich »das Gebilde«, das »Zusammengestellte«, das »Verbundene«. Es geht also um Systeme, die aus Systemen bestehen. Der Ursprung des systemischen Ansatzes ist in der Psychotherapie zu suchen, als eine Art Gegenbewegung zu Sigmund Freuds Lehre von der Psychoanalyse. Vor allem die »Heidelberger Schule« erkannte, dass nicht immer der »Erkrankte« selber für seinen schlechten psychischen Zustand verantwortlich ist, sondern dass es meist die Kommunikationen in der Familie sind, die für seinen jeweils aktuellen Zustand verantwortlich sind. Und so wurde die Familie schließlich als System gesehen.

»» Kuschelriege? ««

Mit der Zeit entdeckten viele Therapeuten das Management als lukratives Geschäftsfeld, die Logik dahinter ist gut nachvollziehbar: Wenn es in einer Familie auf die Kommunikationen ankommt, ist es naheliegend, dass dies auch in einer Firma oder in einem Team der Fall ist. Und so ist aus einem der Mitbegründer der Heidelberger Schule, Fritz Simon, mittlerweile ein führender Coach für Coaches geworden.

Systemikern – oder systemisch Denkenden – wird gern ein »Kuschelimage« nachgesagt. Dabei sind die Soft Skills »ein ganz schön hartes Geschäft«, wie der mittlerweile in Berlin lebende Fritz Simon gern zu sagen pflegt. Auch Rudi Wimmer, systemische Lichtgestalt aus Wien, hält dezidiert fest: »Mit Kuscheln hat das schon gar nichts zu tun.« Die Wurzeln dieser Falscheinschätzung sind schnell erklärt: Systemiker sagen nicht nur »dies oder das«, wie uns die Logik von Aristoteles lange lehrte, sondern gern auch, »es könnte auch ganz anders sein«. Anders gesagt: Ein Systemiker denkt auch zwischen den Zeilen.

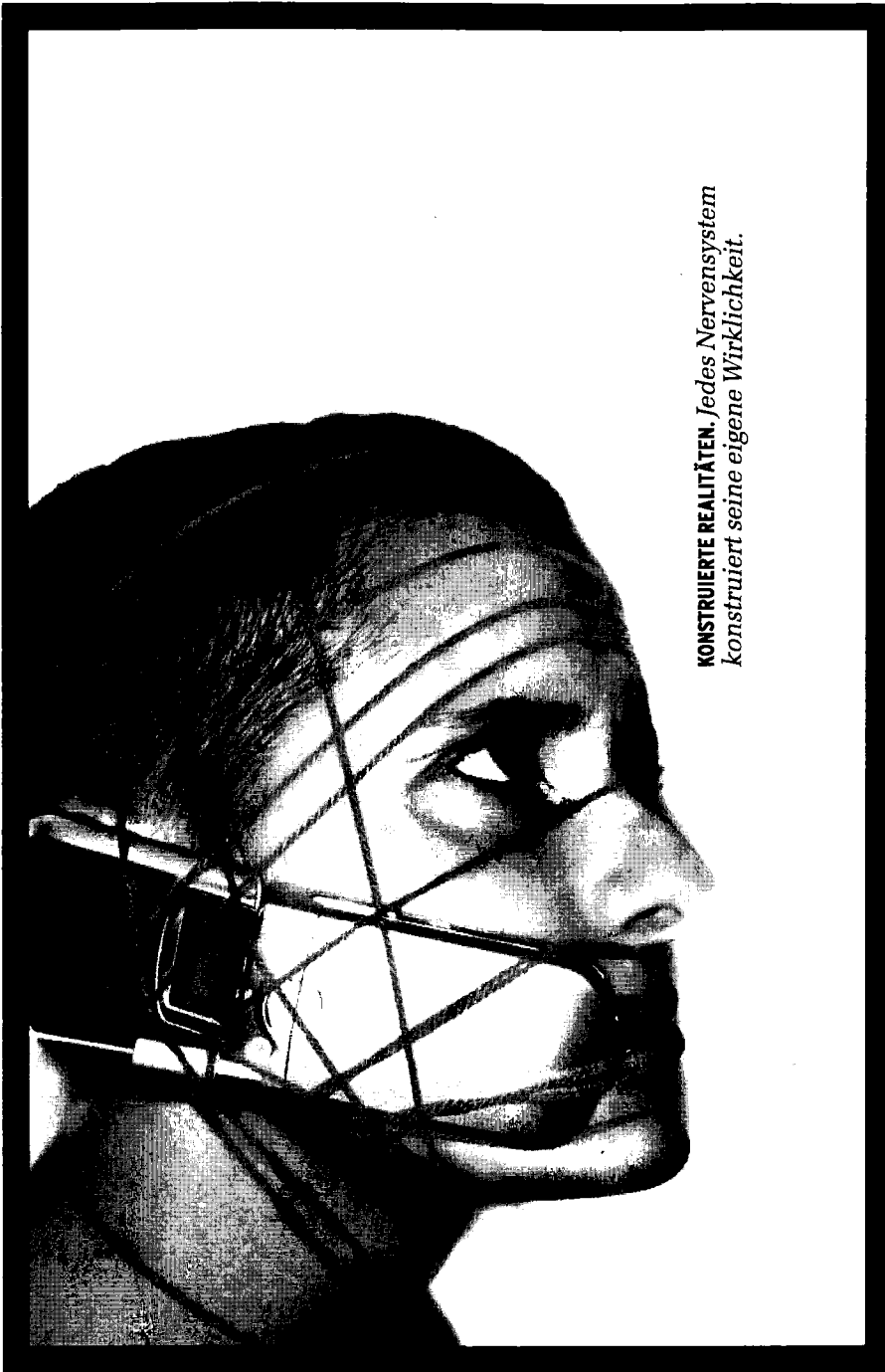
SOFT SKILLS – DAS IST EIN FACHGEBIET, von dem man immer noch nicht so recht weiß, um was es da wirklich geht. Reinhold Fleischhacker hat das Thema vor zwei Jahren für den *Report PLUS* entdeckt, daher ist die *Geschichte des »systemischen Zeugs«* zeitlich gesehen eine kurze.

»» Reihenfolge ««

Und daher läuft in der Praxis meist immer noch dasselbe Spiel: Zuerst werden die »McKinseys« geholt, also jene Beratertruppe, die gut mit Excel-Dateien umgehen kann. Sind die Excel-Dateien abgesegnet, dann werden die Systemiker geholt, um das zerschlagene Porzellan zu kitten. Und das ist bestimmt keine Übertreibung. Die Wienerin Roswita Königshofer verfolgt seit Jahren einen komplementären Ansatz: Sie bezieht in ihre Projekte – so der Kunde zustimmt – immer gleich beide Seiten ein. »Es ist auch schon vorgekommen, dass ich praktisch als Systemikerin geholt wurde, aber nach den ersten Sitzungen bemerkte, dass da auch ein klassischer Berater vonnöten sein wird.« Ein Unternehmen wollte etwa »nur die Kultur wieder in Ordnung bringen« – so lautete zumindest der Auftrag. Dem war eine drastische Personalreduktion in einem Pharmabetrieb vorangegangen, schließlich stellte sich heraus, dass vor allem die missglückte Lagerhaltung am schlechten Geschäftslauf schuld war. Letztendlich konnten beide Seiten – das Lager und die Kultur – parallel und erfolgreich saniert werden.

»» Kybernetische Wurzeln ««

Wo aber liegen die eigentlichen Ursprünge des systemischen Ansatzes? Man kann sagen, dass dies eng mit dem Aufkommen der Kybernetik zu tun hat. Nicht unmaßgeblich beteiligt an dieser Entwicklung waren zwei Österreicher: der Villacher Paul Watzlawick und der Wiener Heinz von Förster. Beide machten in Amerika Karriere, Watzlawick als Psychotherapeut und Heinz von Förster als Kommunikationstalent. Die Kybernetik kennt man auch aus der Computerbranche, es geht also um Feedback: Wenn ein Computer Datensätze vergleicht, dann »füttert« er dem Auftraggeber bloß die Unterschiede zurück. Und so arbeitet auch das Nervensystem von lebenden Systemen – also der ganze Mensch. Diese Erkenntnis ist relativ neu und wir verdanken sie den neueren Erkenntnissen der Neurobiologie. Und da waren zwei chilenische Neurobiologen federführend: der damals blutjunge Francisco Varela und sein Lehrer, Humberto Maturana. Heinz von Förster wiederum, der wie kaum ein anderer Mensch es verstand, das Funktionieren =>



KONSTRUIERTE REALITÄTEN. Jedes Nervensystem konstruiert seine eigene Wirklichkeit.

⇒ von Systemen zu durchschauen und Leute aus unterschiedlichen Fachgebieten zusammenzuspannen, brachte in seinem legendären »biologischen Computerlabor« in Illinois die verschiedensten Leute zusammen: Maturana, Watzlawick, Ernst von Glasersfeld und viele andere. Das Geld kam aus dem militärischen Bereich, weil ja die NASA vor den Russen auf dem Mond sein wollte, und dazu brauchte man leistungsfähige Rechner – von Förster zapfte diese Quellen in genialer Weise an.

» Konstruktivismus «

Aus dieser Bewegung entstand die konstruktivistische Idee. Seit man weiß, dass das

Nervensystem ein in sich geschlossenes System ist, das zur Außenwelt keinerlei Verbindung hat – außer eben der Kommunikation mittels der Sprache –, musste man anerkennen, dass wir unsere Gedanken in jedem Augenblick selber konstruieren. Diese Einsicht führte auch zu vielen Missverständnissen – denn das Nervensystem konstruiert die Wirklichkeit nicht irgendwie, sondern aufgrund vorhergegangener Kommunikationen, und mithilfe der Kommunikationen testen wir wiederum ab, ob die eigene, konstruierte Wirklichkeit zur allgemeinen Realität passt. Ein einfaches Beispiel: Wer zu einer Verkehrsampel »Baum« sagt, läuft Gefahr, in einer Anstalt zu landen.

» Paradoxien «

So weit also der geistige Hintergrund des systemischen Ansatzes. Ein Besuch beim Kongress »X-Organisationen« in Berlin lehrte uns, dass der Manager mit Paradoxien leben muss und dass er ständig unentscheidbare Fragen entscheiden muss. Aber was ist eine unentscheidbare Frage? Und was ist eine Paradoxie? Die unentscheidbare Frage lässt sich mit einem Gedankenexperiment schildern: Angenommen, man fährt in einer einem selber unbekanntem Stadt eine Einbahnstraße entlang, hat keinen Stadtplan bei sich, hinter einem selbst staut es sich schon, es sind auch keine Parkplätze frei, man kann also nicht mal stehen bleiben. Am Ende der Einbahnstraße gibt es eine Mauer, man kann also nur nach rechts oder links fahren. Und weil man – so das Gedankenexperiment – auch nicht weiß, wohin links und wohin rechts führt, muss man sich ad hoc für eine Richtung entscheiden. Hier kommt also die Ungleichzeitigkeit der Quantenmechanik ins Spiel – man kann nicht zwei konträre Dinge gleichzeitig tun: Wenn man sich für links entscheidet, weiß man nie, was passiert wäre, wenn man sich für rechts entschieden hätte.

Der größte Fehler, so meint der Konstrukteur dieses Experimentes, Fritz Simon, wäre, sich im Nachhinein Gedanken zu machen, was passiert wäre, wenn man anders entschieden hätte. Das ist das Wesen der unentscheidbaren Entscheidungen. Solch ein Nachdenken über getroffene Entscheidungen kann nämlich zum Wahnsinn führen, meint Simon weiter. Daher ist Management immer eine Gratwanderung zwischen Genie und Wahnsinn. Aber das Leben selber ist sowieso eine Gratwanderung, wie einer der wichtigsten Protagonisten des systemischen Denkmodells, Humberto Maturana, anmerkt. Ein Seiltanz ist das Grundmodell des dynamischen Gleichgewichtes – der Seiltänzer steht zwar scheinbar ruhig am Seil, aber sobald er aufhört, sich zu bewegen, stürzt er auch schon ab (darum schaffen es die wenigsten Menschen, sich auf einem stillstehenden Rad zu halten).

Zurück zu den Paradoxien. Das Paradebeispiel ist die Definition des »Barbiere«. Ein Barbier, so sagt man, ist ein Mensch, der Menschen rasiert, die sich nicht selber rasieren. Aber wer rasiert dann den Barbier? Ein typischer Fall von Selbstbezüglichkeit. Doch auch dafür gibt's einen Ausweg: Er braucht ja nur zu einem anderen Barbier zu gehen. Die gute Nachricht: Paradoxe Interventionen können sehr effektiv sein – wie zum Beispiel, bei Halsweh ein kühles Bier zu trinken oder

bei großer Hitze heiß zu duschen oder einen warmen Tee zu trinken.

» Neue Logik «

Eine weitere gute Nachricht: Die meisten Paradoxien sind nur scheinbare Paradoxien. Sie entstehen aus zwei Gründen: Der eine ist die Selbstbezüglichkeit, der zweite Grund ist das zweiwertig-logische Denken nach Aristoteles. Das lässt sich vermeiden, wenn man die Logik von George Spencer-Brown anwendet. Sein Werk »Die Gesetze der Form« haben wir schon recht ausführlich dargestellt, hier nochmals eine Kurzfassung: Wenn wir das Problem von Gesundheit und Krankheit als Beispiel nehmen, dann ist das Leben selber die Form, und man unterscheidet selber, ob man sich gesund oder krank fühlt. Nehmen wir an, ein Blatt Papier stellt das Leben dar, und wir zeichnen einen Kreis, dann können wir das Innere des Kreises den benannten Raum nennen, der restliche Raum ist dann der unbenannte Raum. Wenn wir das Innere des Kreises mit »Gesundheit« benennen, dann denken wir quasi gesund. Wenn wir das Innere des Kreises »Krankheit« nennen, dann denken wir krank. Das ist dann der berühmte Unterschied, der einen Unterschied macht. Zugegeben, auch hier kann man eine Paradoxie entdecken: Denn je besser ein Gesundheitssystem funktioniert, umso mehr Kranke gibt es – weil in einem schlechten Gesundheitssystem die Leute früher sterben. Und ein Naturvolk, das gar kein Gesundheitssystem kennt, kennt auch keine Kranken. Diese Menschen unterscheiden nur »leben« oder »nicht leben«.

» Kommunikation «

Ein guter Manager muss zweifelsohne ein guter Kommunikator sein. Eine Gesellschaft, so die Alltagssprache, besteht schließlich aus lauter Menschen, folglich auch ein Team oder eine Firma. Doch wenn wir Niklas Luhmann glauben, dann sind die Menschen selber gar nicht das Wesen der Gesellschaft (des Teams), sondern die Kommunikationen untereinander. Das hat Luhmann den Ruf eingebracht, er würde »den ganzen Menschen« in seiner Theorie ignorieren. Wie so oft, ist aber alles anders, wenn man genau hinschaut und nachliest. Denn: Ohne Menschen gibt es auch keine Kommunikationen, also gehört der Mensch eigentlich zur Umwelt einer soziologischen Gemeinschaft und man muss die Kommunikationen untersuchen, die getätigt werden. Und diese Kommunikationen sind genauso komplex wie die Arbeitsabläufe.

DIE TOP-SOFT-SKILLER IN EUROPA

Jede Branche hat ihre Rankings. Das ist in der Soft-Skills-Szene nicht anders.

Wie objektiv das nachstehende Ranking ist, sei dahingestellt, denn in der systemischen Welt gibt es ja gar keine Objektivität, Objekt und Subjekt sind aufgehoben, es leben die Unterschiede, die Unterschiede machen. Weil es im Schisport passieren kann, dass mehrere Athleten auf einer Stufe des Stockerls zu stehen kommen, wollen wir dieses Modell hier anwenden.



1. Platz: Fritz B. Simon. Der in Berlin lebende gebürtige Frankfurter (Fan von Eintracht Frankfurt, daher auch viele Fußballmetaphern in seinen Büchern) ist unbestritten die Lichtgestalt am europäischen Himmel der Soft Skills. Der wichtige Mitbegründer der »Heidelberger Schule« kommt aus der psychotherapeutischen Szene, ganz genau aus der »systemischen Familientherapie«. Simon ist Professor an der Management Uni Witten, Gründer des Carl-Auer Verlages und wurde zuletzt in das Ranking der zehn wichtigsten deutschen Denker gewählt. Der Autor von gut zwanzig Büchern versteht es wie kaum ein Zweiter, mit Metaphern zu jonglieren.



2. Platz, ex aequo: Rudi Wimmer und Dirk Baecker. Der Wiener Rudi Wimmer lehrt ebenfalls an der Management Uni Witten, ist kein so brillanter Schreiber wie Fritz Simon, aber ein guter Gegenpol. Er ist Kopf der »osb international«,

einer sehr renommierten Beratungsfirma mit Sitz in Wien und Berlin, unter anderem konzipiert Wimmer das »Hernstein Curriculum«, das wohl jeder Manager, der in Österreich Karriere machen will, mal besucht hat oder besuchen sollte. Dirk Baecker ist Soziologe und ergänzt das Trio ebenfalls kongenial. Seine ersten Schriften waren etwas sperrig, durch den

In der Dezember-Ausgabe war das Thema daher die These von Jeanny Gucher und Robert Kana (»Die Pentagon-Challenge«), dass die Arbeitsabläufe und damit auch die Kommunikationen schon derart komplex geworden sind, dass der Alltag eines Managers ein permanenter Ausnahmezustand ist. Und es ist wie bei den Paradoxien: Man

Diskurs mit Simon hat er etwas Humor gelernt und gehört seit einigen Jahren daher auch zur Crème de la Crème. Kennt sich außerdem bestens bei George Spencer-Brown aus, der eine geniale, neue Logik entworfen hat.



3. Platz, ex aequo: Roswita Königshofer und Sonja Radatz. Roswita Königshofer startete ihre Karriere bei den »Neuwaldegern« und hat sich vor gut einem Jahrzehnt selbstständig gemacht. Im Laufe der

letzten Jahre versucht sie ziemlich erfolgreich, die beiden Lager, systemisches Coaching und die »McKinseyer«, in Einklang zu bringen. Eine ziemlich gute Idee, denn ein erfolgreicher Manager sollte sowohl das Zählen von Erbsen (was die McKinseys besonders gut beherrschen – so zumindest die öffentliche Meinung) und das Verstehen von zwischenmenschlichen Kommunikationen (was das systemische Lager besonders gut kann) beherrschen. Königswieser nennt ihren Ansatz »komplementäres Coaching«, was in Zukunft in ein »komplementäres Managen« münden sollte. Über das äußerst erfolgreiche Projekt von Migros berichteten wir im Dezember 2005. Man kann sich das »komplementäre Management« so vorstellen wie in der Medizin, wo die ganzheitliche Medizin immer beliebter wird (wobei die meisten vermeintlich ganzheitlichen Mediziner sich allerdings rein auf die alte, traditionelle chinesische Medizin konzentrieren, was wiederum wenig ganzheitlich ist).

Ebenfalls ziemlich umtriebig ist die Wienerin Sonja Radatz mit ihrem Institut für Systemisches Coaching und Training. Sehr beliebt ist ihr Buch »Beratung ohne Ratschlag«, sie war mehrmals Stichwortgeberin für Soft-Skills-Stories im Report PLUS. Sie ist eine glühende Anhängerin des chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana, der wiederum für Persönlichkeiten wie Fritz Simon, Niklas Luhmann oder Heinz von Foerster und für die gesamte, moderne Hirnforschung ebenfalls ein wichtiger Stichwortgeber war.

muss den Zustand einfach akzeptieren und mit ihm umgehen.

» Kontextrucksack «

Kommunikation ist also etwas Interaktives. Daher postulierte Steve de Shazer, ein genialer Therapeut, der ebenfalls in die Coachingszene einwirkte, den »in- →

Einige unkonventionelle Gedankengänge für das Management der Zukunft – wobei nicht gemeint ist, dass die Zukunft an sich zu managen sei. (Quelle: Sonja Radatz, ISCT Wien, frei abgewandelt vom Autor dieses Artikels).

» Weniger Antworten, mehr Fragen. Weil eine Antwort sowieso immer neue Fragen aufwirft, kann man sich ja gleich auf das Fragen verlegen.

» Führungskräfte als Sparringpartner. Vom Mitarbeiterstab wird selbstständiges Handeln gefordert. Der Haken: Er soll selbstständig so handeln, wie es die Führungskraft erwartet – also ist es besser, gleich weniger zu führen, sondern mehr zu begleiten.

» Nichttriviale Maschinen. Der Ausdruck kommt wieder mal von Heinz von Förster. Triviale Maschinen sind Laptop, Kopierer, Autos etc., weil da immer das rauskommt, was man sich erwarten kann. So funktionieren Menschen aber nicht, das sollte man ständig im Hinterkopf haben.

» Vermeidung von Demotivation. Viel Hirnschmalz wird aufgewendet für die Frage, wie man denn seinen Mitarbeiterstab motivieren könnte. Der Umkehrschluss: Wer Demotivation vermeidet, braucht sich um die Motivation gar nicht zu kümmern.

» Lethologe werden. Ein »Lethologe« ist ein Meister im Umgang mit Nichtwissen. Man muss ganz einfach akzeptieren, dass man das meiste nicht weiß – man sitzt bloß am Strand des Ozeans des Nichtwissens.

» Rahmengeber werden. Wer den Rahmen für Entscheidungen schafft, braucht selber keine Entscheidungen treffen – fürwahr ein kühner Gedanke.

» Reflexionist werden. Die Reflexion gehört zwar auch zu den Soft Skills, ist aber wahrscheinlich das härteste Geschäft überhaupt. Aber das kann man auch bei einem Läuferchen oder einer Radtour erledigen ...

⇒ teraktiven Konstruktivismus«, weil ihm Glasersfelds »radikaler Konstruktivismus« zu wenig radikal war. Er nannte das Hauptproblem der Kommunikation den »Kontextrucksack«. Jeder Mensch baut im Laufe seines Lebens durch verschiedene Erfahrungen bestimmte Kontexte auf. Und da ein gesprochenes Wort erst durch den Kontext seine Bedeutung gewinnt, kann es, bedingt durch die unterschiedlich aufgebauten Kontexte, zu unterschiedlichen Bedeutungen kommen. Auch hier gilt, was für Paradoxien und den Ausnahmezustand gilt: Man muss die-



PARADOXIEN UND KONTEXTTRUCKSÄCKE. Man muss lernen, mit Widersprüchlichkeiten umzugehen.

se Tatsache einfach akzeptieren und mit ihr umgehen und leben.

Berühmt, und das völlig zu Recht, wurde de Shazers »Wunderfrage«. Es geht dabei um die leidige Suche nach Lösungen. Wie Heinz von Förster salopp sagte, hat der »ein Problem, der nach einer Lösung sucht«. Mit dem Suchen nach Lösungen ist es wie mit dem Schwammerlsuchen: Wer einfach durch den Wald schlendert, findet oft mehr Schwammerln als der, der krampfhaft sucht. Und da setzt de Shazers Wunderfrage an. Die lautet in genialer Einfachheit: »Stell dir vor, du wachst in der Früh auf und das Problem ist wie durch ein Wunder verschwunden.« Jeder, der das ausprobieren wird erkennen, dass diese Frage tatsächlich Wunder wirken kann. Auf diese Wunderfrage basierte auch seine Kurzzeittherapie – die oft nur eine Sitzung dauerte, weil er, wenn ein Patient zu ihm kam und ihm erzählte, dass er manisch depressiv sei, fragte, woran der Patient denn erkenne, dass er manisch depressiv sei. Und darauf wussten die meisten keine Antwort und verließen nach der ersten Sitzung »geheilt« de Shazers Sitzungsraum.

Mag sein, dass ein Manager Berührungsängste mit therapeutischen Ansätzen hat. Schließlich muss man ja stark sein, Vorbild sein, in der Früh der Erste im Büro und am Abend der am längsten Ausharrende. Die

Coachingszene prangert diesen Umstand schon seit längeren an, zurzeit noch mit mäbigem Erfolg. Aber wer weiß – schließlich weiß ja nicht einmal die Zukunft, wie die Zukunft aussieht ...

» Manager als Coach? «

Der Mensch will sich die Dinge, die er beobachtet, für gewöhnlich auch erklären. Die wahrscheinlich beste Methode, sich das Leben zu erklären, ist die Spieltheorie – denn das Leben ist zweifelsohne ein Spiel der Kräfte. Eines der beliebtesten Spiele ist der Fußball. Da gibt es auch Manager und Coaches, meist in Personalunion. Arsen Wenger wird das eine Mal als Coach von Arsenal, ein andermal als Manager desselben Klubs bezeichnet. Er hat einige Spartentrainer zu Verfügung: Der eine trainiert (oder coacht) die Stürmer, der Tormanntrainer trainiert die Torhüter, und so weiter. Ein System, das ganz gut funktioniert. Er ist der Chefcoach, er coacht also die Coaches.

Im restlichen Wirtschaftsleben hat sich dieses Modell noch nicht so recht durchgesetzt. Da ist ein Coach eher einer, der von außen auf das Geschehen blickt. Ein guter Coach ist ständig am Ort des Geschehens und wird nicht erst in Notfällen hinzugezogen. Dieses Modell wäre vielleicht eine Erwägung für die Zukunft wert.