Nr. 16

Hans Rosenkranz

Energiemanagement

Wir alle stehen vor dem Problem, von Veränderung überholt zu werden. Wenn wir nicht zum Spielball des Geschehens werden wollen, so können wir innehalten und uns bewusst machen, ob wir passiv, reaktiv oder autonom aktiv sein wollen. Führungskräften unterstelle ich das Ziel, autonom aktiv berufliche Probleme lösen zu wollen. Als prospektierte Vorbilder haben sie zusätzlich wie Eltern und Lehrer auch das Problem der Glaubwürdigkeit. Sie können ihre Rolle dann authentisch ausfüllen, wenn sie ihre eigenen Werte kennen, ihre wichtigsten Wertentscheidungen formulieren und sich im Handeln danach richten. Sie werden daran gemessen, wie sie ihre berufliche Philosophie in adäquates Handeln umsetzen.

Wertentscheidungen sind nicht nur für Führungskräfte tägliches Brot. Implizit liegen sie allem zu Grunde, was wir sagen und tun. Maßgeblich sind sie beeinflusst von den Überlebensentscheidungen und Verhaltensweisen, die wir am Anfang unseres Lebens getroffen und erlernt haben. Diese sind wohl unsere wichtigsten Wertentscheidungen, da sie fortan bewusst und unbewusst unseren Umgang mit Anderen beeinflussen. Wert bewusstes Führen ist daher immer auch eine Auseinandersetzung mit den Werten von Anderen, eine Wertauseinandersetzung mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden, Eigentümern kurz mit Allen, mit denen wir es zu tun haben. Mit der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung treffen wir auf die Wert- und Zielsysteme anderer Länder und Kulturen und lernen sie staunend zu akzeptieren oder nehmen Abstand von ihnen.

Eine der Entscheidungen, die jüngst die deutsche Regierung zu treffen hatte, ist ob auf ein Treffen mit dem Dalai Lama verzichtet werden solle, um die guten Geschäftsbeziehungen mit China nicht zu stören. Die Bundeskanzlerin und der Außenminister hatten ihre Werte zu priorisieren. Die Kanzlerin folgte ihrem Wert: Menschenrechte und Sympathie gehen vor, der Außenminister folgte wahrscheinlich dem Wert: Wirtschaftsbeziehungen gehen vor.

Aufträge sind in manchen orientalischen und afrikanischen Ländern nur durch Bestechung zu erhalten; da Siemens Aufträge brauchte und die Regeln des eigenen Landes missachtete, gerät der Konzern nun in einen Werte- und Führungskonflikt erheblichen Ausmaßes, der Tausenden von Managern und Mitarbeitern den Arbeitsplatz kostet.

Wir werden täglich an Fernsehabenden mit Leben und Tod, Reichtum und Armut, Entwicklung und Verderben, mit Diktatur, Gewalt und Ungerechtigkeit aber auch mit herzbewegenden Hilfsaktionen konfrontiert. Durch die Informationsflut der Medien werden wir stimuliert, zu allen möglichen Fragen – die uns mehr oder weniger betreffen - wie bei einem Scherbengericht mit ja oder nein Stellung zu nehmen. Das individuelle Wertesystem ist permanent gefordert: Ist das, was ich sehe, lese, höre mit meinen Überzeugungen konform oder dazu konträr? Und natürlich schließt sich hier unmittelbar die Frage der Zuständigkeit an: Was geht es mich an, wenn in Zimbabwe und Afghanistan aus Macht und Habgier Menschen umgebracht werden? Wo und wann fängt meine und unsere Verantwortung oder mein und unser Problembesitz an? Daraus ergibt sich die Frage: Gibt es Werte, die grenz- und religionsüberschreitend für Alle gültig sind? Und wie könnten wir uns selbst

und Andere dazu führen, uns über solche Werte zu verständigen?

Auch in Zeiten, in denen wir noch nicht täglich über Katastrophen am anderen Ende der Welt fast zeitgleich informiert wurden, gab es schon diesen Kampf und Krieg der Bedürfnisse und Emotionen, die letztlich all unseren Weltanschauungen und Überlebensstrategien zugrunde liegen.

In Notzeiten ist der höchste Wert: Überleben. Aber im Spannungsfeld fanatischer Ideologien gilt er nicht für alle, wie Selbstmordattentate bei Terroranschlägen zeigen. In Zeiten der Fülle und des Reichtums differenzieren sich die individuellen Ziele und Wertvorstellungen noch weiter.

Führungskräfte spielen, wie schon der Name sagt, in der Wirtschaft und Gesellschaft eine führende Rolle, da sie durch Ausstrahlung und Charisma Vorbild und Modell stehen für die Mehrzahl ihrer Mitarbeiter, sowohl in positiver, als auch negativer Weise. Sie gewinnen ihre Legitimation und ihren Einfluss, weil sich die Mitarbeiter mit ihnen identifizieren. Erinnerungen und ungelöste Probleme mit den eigenen Eltern kommen hier häufig auf einer unbewussten Ebene mit ins Spiel. Identifikation geschieht auch wenn die Identifikationssubjekte das nicht wünschen. Das verstärkt die Verantwortung, die immer mit Führung verbunden ist. Sich führen zu lassen bedeutet den zeitweisen Verzicht auf Selbstbestimmung für eine übergeordnete Aufgabe im Vertrauen darauf, dass dadurch ein Mehrwert erreicht wird. Die Adressaten geben einen Vertrauensvorschuss an den Führenden und rächen sich, wenn er das Vertrauen missbraucht. Bei einigen Naturvölkern war die Wahl zum Führer mit übernatürlichen Projektionen und Allmachtsfantasien verbunden, was sie nicht daran hinderte, Führungskräfte bei Erfolglosigkeit zu töten (siehe Slater, Gruppendynamik ein Mikrokosmos).

Führungskräfte sind nun inmitten einer globalen, zersplitterten Wertewelt besonders gefordert und stehen vor einem permanenten Entscheidungsdilemma. Sie müssen Antworten zu Fragen finden wie: Was legitimiert mich eigentlich dazu, Andere zu führen? Stimmen meine eigenen Überzeugungen mehr mit den Überzeugungen des Unternehmens, des unmittelbar Vorgesetzten oder mehr mit den Überzeugungen der Mitarbeiter und der Gewerkschaften überein? Wie weit kann ich noch die Philosophie meines Dienstherrn vertreten, ohne mein Gesicht zu verlieren? Ist Gewinnmaximierung, Gewinnoptimierung oder ein soziales Anliegen, wie der Erhalt von Arbeitsplätzen mit einem geringeren Gewinn, das Werte- und Zielsystem, das mein Unternehmen anstrebt und das ich vertreten kann? Wie viel darf ich von meinen ehrlichen Überzeugungen zeigen, um nicht allen Einfluss zu verlieren und entlassen zu werden - und wie viel muss ich zeigen, um nicht mein Gesicht und meine Selbstachtung zu verlieren?

All diese Fragen schwingen in der Routine des Alltagsgeschäfts mit, wenn Führungskräfte ihrer Aufgabe nachgehen. Energetisch stehen sie im Zentrum von unterschiedlichen Wertsystemen und Interessen. Viele fühlen sich dieser widersprüchlichen Aufgabe nicht gewachsen. Sie resignieren und verstehen die Welt nicht mehr, wenn sie in eine Krise ihrer Werte geraten. Von daher werden Topmanager und Investmentbanker aktuell häufig mit einem unangemessen hohen Geldzufluss und einem negativen, ungerechten Wirtschaftssystem assoziiert. Dies beschreibt der Vor-

standsvorsitzende der BASF, Jürgen Hambrecht, in einem Interview in der SZ vom 28.07.08. „Die Veränderungen, die sich jetzt auf der Erde zeigen, sind hoch komplex und es ist manchmal schwer, dies jedem zu erklären. Führungskräfte und Unternehmen können nicht mehr ihr Geschäft losgelöst von der Gesellschaft betreiben, sondern müssen die Menschen, besonders ihre Mitarbeiter, mitnehmen. Aber in der Öffentlichkeit wird ausschließlich von ihren Fehlern und dem Versagen geredet." Hambrecht antwortet auf die Frage: „Sind wir zu negativ?" – „Die Kultur des Positiven ist nach 60 Jahren sozialer Marktwirtschaft verloren gegangen. So haben die Menschen das Gefühl, auf der Seite zu stehen, auf der es schlechter ist und dieses Gefühl wird dann transportiert."

Die von Jürgen Hambrecht beschriebenen negativen Auswirkungen einer Kultur der Negation im wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Makrokosmos, lassen sich meines Erachtens zu einem erheblichen Teil auf die fremd- aber auch selbstverschuldete innere Haltung der Negation jedes Einzelnen im sozialen Miteinander zurückführen. Diese Haltung zeigt sich in Selbst- und Fremdabwertung, in der Nichtbeachtung der eigenen Werte und der Werte meines Gegenübers. Die natürlich gegebene Unterschiedlichkeit in den Wertsystemen wird nicht bewusst zum Anlass der Begegnung und konstruktiven Auseinandersetzung genutzt, sondern sie schwingt vielmehr unterschwellig als Bedrohung in den täglichen sozialen Interaktionen mit. Diese Form der Negation verseucht das Klima durch latentes Misstrauen oder auch durch offen ausgetragene Abwertungen und Aggressionen und verhindert so, dass anstehende Aufgaben und Herausforderungen von denen, die sie angehen, aktiv aufgegriffen und gelöst werden.

Ein anschauliches Beispiel für eine misstrauensbedingte Abwärtsentwicklung liefert uns die aktuelle Finanzkrise. Ein globales Wirtschaftssystem gerät ins Wanken, da seine tragende Säule, sein Wertesystem eingebrochen ist. Das Geschäftsmodell der Kreditvergabe ist angewiesen auf die Kultur des Positiven – auf das unbedingte Vertrauen in den Geschäftspartner und seine Glaubwürdigkeit. Der internationale Finanzmarkt ist global umspannt von einem fein gewobenen Netz an persönlichen Kontakten, zwischen denen das wertvolle Gut „Vertrauen" gehandelt wurde. Wie sensitiv dieses Handelsnetz ist, zeigte sich an dem fatalen Dominoeffekt, der sich einstellte, als Negation und Misstrauen die Handelsbeziehungen vergifteten. Daher mag es auch wenig verwundern, dass die hastig zusammengeschnürten Unterstützungsangebote der weltweiten Regierungen, wenn überhaupt, nur sehr schleppend die gewünschte Wirkung erzielen. Vertrauen scheint sich nicht in Milliarden aufwiegen zu lassen, sondern bedarf einer gezielten, wert-„schätzenden" Auseinandersetzung mit der dahinterliegenden Wertstruktur aller Beteiligten.

Was also tun? Krisenmanagement durch Kampf oder Flucht?

Viele Unternehmen geben dann, wenn der Tiefpunkt der Negation erreicht ist, Kampfparolen aus, wie: „Streng Dich doppelt und dreifach an! Bringe noch bessere Leistungen! Sei besser als Dein

Mitbewerber! Nur so kannst Du Deinen Arbeitsplatz erhalten."

In Wirklichkeit bewirken solche Strategien meist das Gegenteil – sie basieren auf Ideen, mit „Mehr des Gleichen" zu bestehen. „Der Teufel soll mit dem Beelzebub ausgetrieben werden!" Im Bestreben, den Engpass des Negativen zu überwinden, werden neue Widerstände erzeugt. Die Wirkung ist gleich der einer chinesischen Fingerfalle, durch mehr Aktion verhaken wir uns immer weiter.

Andere Unternehmen bevorzugen Fluchtstrategien. Manager und Mitarbeiter verfallen in Resignation und überlassen sich der vermeintlich stärkeren Macht derer, die es doch wissen müssten, da ihnen von oberster Instanz - wer immer das sein mag - ein Amt oder ein Auftrag zugefallen ist. Ihre Depression wird noch verstärkt, wenn sie realisieren, dass sich die von ihnen durch Passivität unterstützten Hierarchen als Materialisten herausstellen, die Korruption durch " Vogel-Strauß-Politik " akzeptieren.

Was also dann tun? Krisenmanagement durch Energieumwandlung und konstruktive Konfrontation?

Wenn es durch Kampf oder Flucht nicht klappt, scheint nunmehr übrig zu bleiben: "Der Vergeblichkeit ins Antlitz zu blicken und doch nicht zu verzagen". Doch wie...? Wie können wir unsere vorhandenen Ressourcen sinnvoller bündeln und zielführender nutzen? Traditionelle, lineare und rationale Denk- und Handlungsstrategien erweisen sich offenbar als ungeeignet, um die Ressourcen und das Potenzial einer Unternehmung voll auszuschöpfen – insbesondere in Krisenzeiten. Doch es muss nicht immer eine Krise sein: aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist das Ergebnis eines kleinen Experiments, das ich mir oft bei Einführungsgesprächen mit Geschäftsführern von Unternehmen erlaube. Da falle ich gerne mit der Tür ins Haus und frage, wie viele ihrer Ressourcen sie persönlich, als Führungsteam und als gesamtes Unternehmen aktivieren. Nach einigen Bedenkpausen nennen sie meist erschreckend niedrige Zahlen, die sich zwischen 20% und 40% bewegen. Wie kann das sein? Was geschieht mit den übrigen 60-80% der Ressourcen der Manager und Mitarbeiter - werden sie bewusst zurückgehalten, oder verpuffen sie quasi „nebenbei" als Reibungsenergie? Ich führe diese unbefriedigenden Ergebnisse auf eine globale Werteverunsicherung zurück, die durch eine zunehmende Orientierungslosigkeit der Führenden selbst zu einer Kultur der Resignation, Negation und Verunsicherung führt.

Das individuelle Wertesystem ist vergleichbar mit einem Führungskompass - es dient zur Orientierung, wenn Verhaltensentscheidungen zu treffen sind, es hilft die Komplexität zu reduzieren durch digitale Bewertungskategorien wie „gut oder schlecht", „richtig oder falsch". Damit Führungskräfte die Komplexität und die Widersprüchlichkeiten ihrer Führungsaufgabe bewältigen können, bedarf es also einer wesentlichen Voraussetzung: eines richtungsweisenden und jederzeit abrufbaren individuellen Wertesystems. Wollen Führungskräfte ihrer führenden Verantwortung gegenüber sich selbst und gegenüber Anderen gerecht werden, so müssen sie

einen verlässlichen Zugang zu ihrem individuellen Orientierungssystem entwickeln – das bedeutet, einen Zugang zu ihren Bedürfnissen und Emotionen, die das individuelle Wertesystem ja im Wesentlichen bestimmen. Die Rückbesinnung auf unsere emotionalen Grenzen ist gleichsam der Ausweg aus dem Dilemma von Kampf oder Flucht – der Weg aus der Negation hin zur Nutzung unserer natürlichen Ressourcen.

Daher gewinnen paradoxe, systemische und emotionale Perspektiven und Ansätze in der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung immer stärker an Bedeutung. Eine wesentliche Prämisse dieser Ansätze zeigt sich in der Aufforderung, die Situationen und die Menschen so zu sehen und zu erklären, wie sie sind. Orientierung gewinnt man durch "Anerkennen, was ist" - dies klingt wiederum wie eine Fluchtstrategie, hat aber eine positive Qualität, wenn damit ein Verzicht auf die Illusion übermenschlicher Omnipotenz verbunden ist.

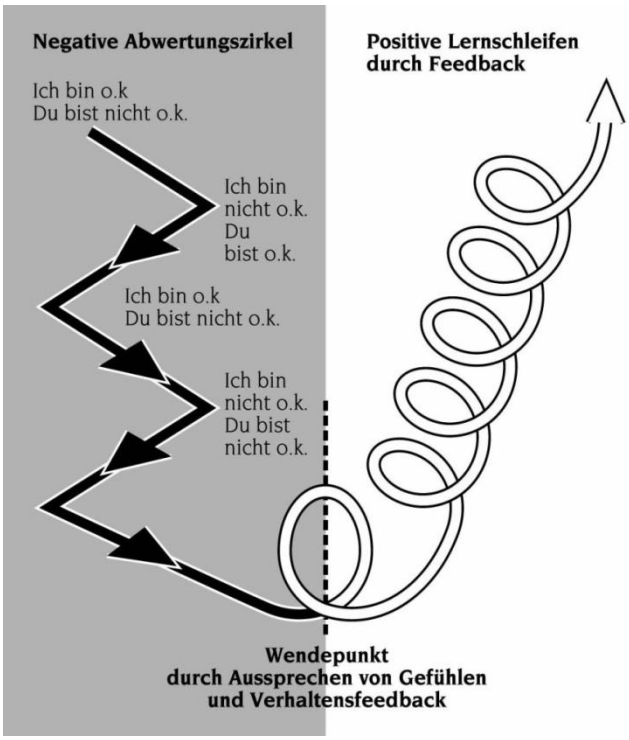
In der Tat liegt in der Bewusstmachung "dessen, was in uns ist und uns bewegt" , also in der Bewusstmachung unserer Emotionen und Bedürfnisse, ein richtungsweisendes Potenzial, um einen sicheren Weg aus der Krise zu finden und die damit verbundenen Herausforderungen in Kooperation mit Anderen zu meistern.

So steht es jedem von uns frei, sich selbst und Andere mit den eigenen positiven und negativen Emotionen zu konfrontieren und zu prüfen, was sich aus diesem Experiment ergibt. Ein solcher Versuch basiert auf der so genannten „Habeas emotum“-Prämisse. Nämlich "Nütze deine emotionalen Ressourcen, du hast keine anderen" – d. h. auch, und gerade im Erleben und im konstruktiven Ausdruck negativer Gefühle, entfaltet sich die verbindende Energie, die uns unsere Unterschiedlichkeit überwinden und Kooperation in Krisen erfahren lässt.

Grund genug durch Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung die bisher wert-„losen“ Ressourcen zu aktivieren und in der Zusammenarbeit – schließlich sind wir als soziale Wesen aufeinander angewiesen – zu multiplizieren. Hierin sehe ich eine vornehme Aufgabe von Führung: sich selbst als Führungskraft, die Mitarbeiter und Gruppen, ja sogar das gesamte Unternehmen darin zu unterstützen, an brachliegende Ressourcen heranzukommen und durch gegenseitigen Austausch und Unterstützung Kräfte zu multiplizieren. Ein vielversprechender Weg zur Aktivierung dieses ungenutzten Potenzials liegt im reflektierten Erleben und in der wertschätzenden Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit unserer Bedürfnisse und Emotionen, in der bewusst gestalteten Auseinandersetzung unserer Wertsysteme. Ich nenne diesen Ansatz Konfliktmanagement durch Kooperation.

Im gruppendynamischen Seminar für Führungskräfte, wenn die Teilnehmer tagelang nach der Lösung von Engpassproblemen gesucht haben, entstehen häufig solche Situationen der konstruktiven Konfrontation. Die Teilnehmer lernen, Ängste, Aggressionen, Resignation, oft auch Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung zu spüren, sie zu erkennen und konstruktiv auszudrücken. Sie verbinden ihren Gefühlsausdruck mit konkreten Beobachtungen und lassen sich damit auf einen erstaunlichen Prozess ein. Das, was sie vorher als beängstigend erlebt haben, wird leichter und löst vieles im Aussprechen. Es entsteht ein kathartischer Effekt für den Sender, er be-

freit sich von seinen negativen Emotionen ohne andere zu verletzen. Der Empfänger erfährt etwas über seine Wirkung, ein erster Schritt zur Autonomie als Kennzeichen von authentischer Führungskompetenz: Sowohl Sender als auch Empfänger lernen durch Tun. Dieser Rückkoppelungsprozess hilft, Negatives zu verwandeln zu positiver Bejahung und leitet einen sozialen Quantensprung ein. Negative Widerstandsenergie wandelt sich zu Problemlösungsenergie.



Bewusst geplantes Werte- und Changemanagement bedeutet demnach, solche Energieumwandlung im Unternehmen und in der Gesellschaft einzuleiten. Führungskräfte werden so Manager im Prozess des Wertewandels von negativen hin zu positiven Kräften. Ich erlebe Vorstandsgruppen, in denen unter der Anleitung einer Person – meist einer wirklich fähigen Führungskraft – dieser Prozess angestoßen, fortentwickelt und erfolgreich ins Unternehmen transferiert wird.

Der Prozess von Changemanagement dieser Art kann gelingen, wenn Führungskräfte bereit sind, ihre Rolle neu zu definieren. Diese Definition muss nicht nur Aufgaben- und Expertenrollen sowie die Rolle des Hüters der Geschäftsordnung umfassen, sondern ganz wesentlich wird in Zukunft die Rolle des Feedbackleiters und Energiemanagers sein. Auch diese Rollen können gelernt werden, wenn Führungskräfte bereit und fähig sind, während ihres Tuns zu lernen und es ihr Ziel ist, Denken, Fühlen, Sagen und Tun zusammenzubringen. (S. o. Jürgen Hambrecht, der Alfred Herrhausen, den ehemaligen Vorstandssprecher der Deutschen Bank, zitiert). Führungskräfte können die Werteverunsicherung erfolgreich managen durch Wertorientierte Führungskompetenz auf emotionaler Basis, d. h.:

1. durch die Fähigkeit zu differenzieren, wann es gilt: " ja, ja" und wann es gilt: "nein, nein" zu sagen und so die Diskrepanz zwischen Sagen und Tun zu minimieren.

2. durch Feedbackleitung im Unternehmen, durch Selbstcoaching und Teamcoaching und

3. durch die Bereitschaft, eine kulturprägende Rolle über das Unternehmen und die Wirtschaft hinaus zu übernehmen.

Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Unsicherheit und Führung lernen möchten,
besuchen Sie unsere Seminare **Stress-** oder **Energiemanagement** oder **Führung von Innen**.

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

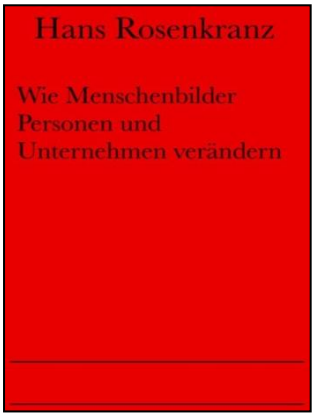
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464

Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

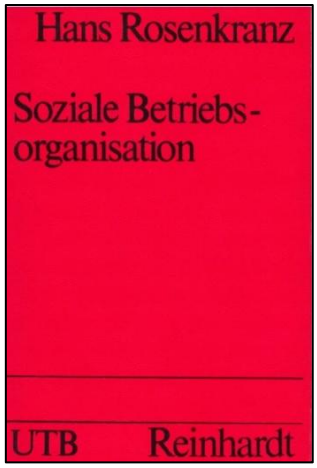
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

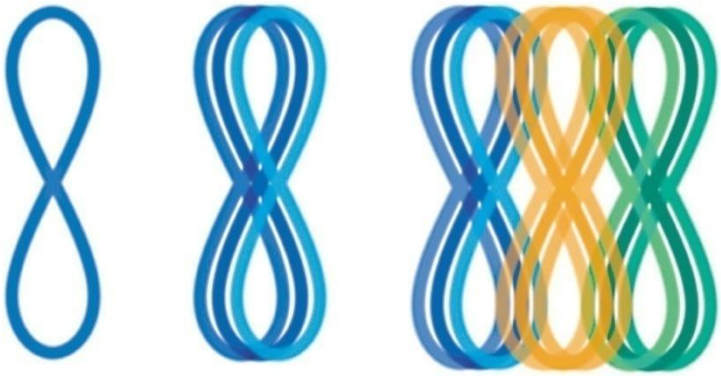
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de