Songlines für Team-Kulturen

Foto Berkeley Robinson free-images.com

Songlines für Team-Kulturen

Klüger zusammen arbeiten

Die Basis unseres Zusammenarbeitens erodiert, in vielen Problembereichen sind wir mit unserer bisherigen Weisheit am Ende. Dieses Dossier schreitet das Land der Team-Kulturen ab und beschreibt vielstimmig Wege, wie Teamgeist neu belebt werden kann und wir kollektiv klüger zu handeln vermögen. Kann sich so unsere Energie durch unsere Arbeit erneuern, anstatt zu verschleißen oder ins Burnout zu münden?

Songlines

Den Begriff entlehne ich von den australischen Ureinwohnern, wohl ohne ihm in seiner ganzen Bedeutungstiefe gerecht zu werden. Songlines sind Traumpfade, die Orientierung in den Weiten des Outbacks schenken. Sie werden mittels Liedern, Tänzen und Malereien – also in unserem Sinne künstlerischen Mitteln – weitergegeben. Sie führen auf der manifesten Ebene zu lebenswichtigen Orten wie Wasserlöchern und Kraftplätzen und schulen die Sinne darin, formgebenden Tiefenstrukturen folgen zu können, vergleichbar mit Vögeln, die sich an magnetischen Feldlinien der Erde orientieren und an landschaftlich markanten Punkten. Die Handlungen sind, so verstanden, mehrdimensional. Indem wir formgebenden Prinzipien folgen, erleichtern wir unser eigenes Arbeiten und revitalisieren dabei die Welt anstatt Energien abzuziehen. Zudem stimmen wir uns wieder in den Dialog mit dem Lebendigen ein und schulen so unsere Intuition.

Teamarbeit mit Projektcharakter hat immer etwas von einer Reise, einem Walkabout. Darin wird die Vision durch Umsetzung mit der Wirklichkeit abgeglichen. So stößt sich ein Prozess an, der Schritt für Schritt das gerade benötigte Wissen hervorbringt. Um dieses Wissen zu wissen, braucht es eine neue Qualität von Zusammenarbeit und von Führung. Es braucht Kommunikationsräume, in denen das Team zu sich kommen kann – Selbst-Bewusstsein entwickeln kann, damit jedes Mitglied ein Verständnis für die eigenen Aufgaben bekommt: Leadership im traditionellen Sinne kann das nicht mehr leisten, dazu ist der Komplexitätsgrad zu hoch. Erreichen wir diese Qualität von Zusammenarbeit – die Elemente von Kooperation und Konkurrenz umfasst – ist es, als folgen wir einer Meeresströmung. Diesem Bild von Mühelosigkeit stehen allerdings die Reibungsverluste entgegen, die sich durch unsere Auseinandersetzung mit kollektiv gelernten Mustern ergeben. Den Songlines zu folgen bringt uns leicht in Widerspruch zu kulturell wirksamen Bildern von Arbeit, Lernen und Erfolg. Wir schwimmen gleichzeitig mit und gegen den Strom.

Was hilft uns bei der Orientierung in diesen durcheinanderwirbelnden Zeiten?

Diagnose

Ursprünge unserer momentan vorherrschenden Teamkulturen: Lange Zeit war es das Bestreben, das Leben immer stärker in den Griff zu bekommen. Die Welt als großes Uhrwerk verstanden, ermöglichte es uns, selbst Maschinen zu bauen und große Organisationen zu bilden, in denen wir wie Rädchen funktionieren. Wird A eingegeben, kommt B heraus – und wenn nicht, so liegt ein Fehler vor. Maßgeblich für diese Art des Organisierens ist es zu kanalisieren, zu trennen und zentral zu steuern. Die einen denken und entscheiden, die anderen setzen um. Informationen fließen von unten nach oben, wo das Wissen gesammelt wird; Weisungen gehen von oben nach unten. Kommunikationen sind also vertikal organisiert; horizontale, informelle Kommunikation wird behindert. Menschen haben entsprechend der Vorgaben zu funktionieren, ihre Wahrnehmungen darüber hinaus sind privat. Motivation erfolgt durch externe Belohnung und Sanktion.

In den dynamischen Zeiten, in denen wir leben, werden die Vorteile solcher Organisationsarten zum Nachteil – büro-

Foto: Maria Noisternig

Michael Nußbaumer ist Mit-Herausgeber und Redakteur von TAU. Mit dem Labor für Kulturtransformation begleitet er Unternehmen, Vereine, Projekte und Schulen bei Teambuilding und Organisationsentwicklung für ein weises und freies Miteinander. Als Kabarettist verhilft er zur Bewusstseinserheiterung. Er lebt in Wien und ist Vater von Malin und Lilith.

Kontakt:
michael@tau-magazin.net

Mehr Infos:
www.kulturtransformation.net

Weiterlesen:
www.autor-andreas-weber.de/downloads/Enlivenment_web.pdf

Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Jörg Fengler, Andrea Sanz (Hrsg.). Klett-Cota Verlag, 2011.

kratisch-hierarchische Organisationen wirken nun schlecht vernetzt, langsam und demotivierend. Ihre Kohäsionskräfte schwinden, das bedeutet, dass der soziale Kitt, den sie bieten können, brüchiger wird. Teams werden flexibilisiert, ohne dabei auf die Songlines zu achten, die den Weg zu mehr Kreativität, Innovation und Flexibilität zeigen. Die Teams sind stärker projektorientiert, die Fluktuation ist höher, der Organisationsrahmen ist unklarer, was häufig zu Abgrenzungsschwierigkeiten und (Selbst-)Überforderung führt. Es ist en vogue im Stress zu sein, unrealistischen Ansprüchen genügen zu müssen oder zu wollen und wenig (positives) Feedback auf das eigene Tun zu erhalten. Es gibt sehr viel Kommunikation, die jedoch häufig unfokussiert ist und nicht zu Ende geführt wird, bis wirklich Einigkeit erzielt ist. Diese Kennzeichen gelten verstärkt für Bereiche, in denen selbstbestimmtes Arbeiten einen hohen Stellenwert hat. In stärker mechanisierten Feldern ist eher der Mangel an Sinn, ermüdende Routine oder unfreundliche Atmosphäre zu beklagen.

Das Schreiben im TAU erlaubt es, poetischer zu begreifen: Die Lieder, die wir durch unser gemeinsames Tun singen, klingen selten genug wie Musik in unseren eigenen Ohren. Und nur weil wir uns daran gewöhnt haben, ist diese Kakophonie noch lange nicht alternativlos. Was sind also Songlines, die bei

- dem Finden von geteilten Werten und Zielen,
- der Erreichung der Ziele für Team und Zielgruppe,
- der Reifung und Entfaltung der Teammitglieder durch ihre Arbeit und
- der Einbettung in ein größeres Ganzes dienlich sind?

Die gestiegene Komplexität kann nicht durch mechanische Anleitungen gebändigt werden – sie benötigt die Entfaltung verkümmerter Sinne und zwar auf einer gemeinschaftlichen Ebene. Es geht darum unsere Wahrnehmung und Kommunikation miteinander so zu verwandeln, dass wir inhärent vorhandene Ordnungen erkennen und uns im Einklang mit organischen Prozessen bewegen können. Der Boden für eine solche Kultur benötigt die passenden Bilder als Grundlage:

Verlebendigung

Nach Andreas Weber sind wir in einer zweiten Aufklärung – nach dem Enlightenment kommt das Enlivenment, die Wieder-Belebung unserer als tot gedachten Welt. Organisationen werden darin als Organismen, als lebende Systeme begriffen, die ihren eigenen Gesetzen folgen. Diese Sichtweise würdigt uns besser und erhöht die Intelligenz unseres Miteinanders. Wir werden wieder zu Subjekten – und können unsere Wahrnehmung öffnen. Nach Virginia Satir braucht diese Wahrnehmung fünf Komponenten:

- sehen und hören, was da ist
- sagen, was ich denke
- fühlen, was ich fühle
- verlangen, wessen ich bedarf
- in eigener Sache etwas riskieren

In lebendigen Systemen ist Unterordnung kontraproduktiv, weil dadurch wichtige Informationen im Dunkeln bleiben. Vernetzung erhöht die Intelligenz des Systems, Denken, Handeln und Entscheiden kommen wieder zusammen. Wie kann Führung in lebendigen Systemen aussehen?

Gärtnern – schöpferisch werden im Einklang mit der Schöpfung (Führen wie ein Gärtner)

Gärtnernde Menschen wissen, dass nicht sie es sind, die die Pflanzen wachsen lassen – sie können nur förderliche Bedingungen schaffen. Sie gehen vom Vorhandenen aus, antizipieren die Umweltbedingungen, nackte Verwertungslogik ist ihnen fremd. Sie suchen das Zusammenspiel und die Eigenarten zu verstehen, sie nehmen wahr und lauschen, sie stehen im Dialog mit natürlichen Prozessen, sie haben Erfolgsbilder vor Augen, denken in Zyklen, planen vorausschauend, und wissen, dass es immer anders kommt, wobei es natürlich einen Unterschied macht, ob ich einen Permakulturgarten anlege oder einen englischen Rasen stutze.

Führungskultur neuen Stils nimmt die Haltung des kultivierenden Gärtnerns ein, weder verwildern lassen, noch harte Kontrolle, mehr ein Kultivieren.

Hegen und Pflegen

Paradies bedeutet umgrenzter Garten. Etwas zu hegen bedeutet eine Grenze zu ziehen und zu schützen, wobei bei lebendigen Systemen diese Grenzen den Charakter von Übergängen haben. Diese Grenzen zu klären und zu wahren ist ein zentraler, räumlicher Aspekt von Führung. Wer gehört in welcher Beziehung dazu? Wie sind Eintritt und Austritt gestaltet? Sind die formalen Bedingungen des Zusammenarbeitens hinreichend geklärt? Sind alle am richtigen Ort oder haben die Freiheit und die Informationen, diesen für sich zu finden oder zu kreieren?

Die zeitliche Dimension von Leadership, das Pflegen, bedeutet die quantitative Idee von Zeit (Fristen, Arbeitszeiten) um ein qualitatives Verständnis zu ergänzen. Ruhezeiten, sogenannte Saftpausen, gehören zum Arbeitsprozess dazu und nicht bloß in die Freizeit ausgelagert. Lebendigkeit oszilliert zwischen Hoch- und Tiefphasen. Als Gärtner, als Gärtnerin agiere ich vorausschauend, plane Aussaat, Wachstum, Ernte- und Feierzeiten ein und bin voll gegenwärtig – was wird jetzt gebraucht? Ich denke in Zyklen und strebe Kreisläufe an – damit Erneuerung geschehen kann, anstatt Auslaugung und Burnout.

Ein Garten ist großzügig und vielfältig, hier geht es nicht ums nackte Überleben. Die zentrale Aufgabe von Führung ist es, eine Lebenskultur in diesem Sinne zu fördern, da im nackten Überlebenskampfmodus verengte und isolierende Wahrnehmung vorherrschen. Natürlich ist es wichtig mit Bedrohungen umzugehen, doch eine Kultur permanenter Bedrohung behindert Entfaltung.

Aliette Dörflinger zu wertschätzendem Führungsstil:

Wie wird das Team geführt, damit es gut funktioniert, arbeitet, das Projekt abgeschlossen werden kann, die Motivation gehalten wird, auch in Phasen hoher Belastung, mit eventuell sehr emotions-beladenden Momenten? Ja, kooperative Führungsstile sind hier angebracht (im Gegensatz zu autoritär-patriarchalischen Ansätzen), aber mehr als das wurde aufgezeigt, dass ein wertschätzender Führungsstilansatz mit transparenter Kommunikationskultur ein guter Weg ist.

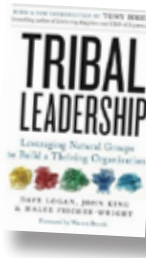
So betrachtet liegt die Hauptaufgabe von Leadership nicht im Treffen von Entscheidungen (für andere), sondern in der Pflege und Weiterentwicklung von Team- und Organisationskultur. „Tribal Leadership“* zeichnet das Bild von „Stammeskulturen“ in Unternehmen. In den fünf Stufen des Modells verwandelt sich grundsätzliche Ablehnung („Das Leben stinkt“) allmählich in Annahme („Das Leben ist großartig“) und das Ich öffnet sich zu einem immer weiteren Wir und lässt dabei das Opfersein hinter sich. Die für unsere Erkundung interessanteste Schwelle ist die zwischen „Ich bin großartig (und du nicht)“ und „Wir sind großartig (und sie nicht)“, weil erst ab dieser Stufe Zusammenarbeit im eigentlichen Sinne entstehen kann. Es geht um einen Kultursprung von Einzelkämpfenden zu einem Miteinander, das die Einzigartigkeit schätzt und fördert. Wie kann Führung zur Höherentwicklung von Firmenkultur beitragen?

Werkzeuge, die dem Führen lebendiger Systeme entsprechen.

Wenn wir in Harmonie mit uns selbst und mit der Natur leben wollen, müssen wir fähig sein, frei in einer kreativen Bewegung zu kommunizieren, in der niemand auf Dauer an seinen eigenen Vorstellungen festhält oder sie sonst wie verteidigt.

In lebendigen Systemen ist echter Erfolg nur gemeinsam zu erreichen. Heute stehen dem häufig verschleiernde Kommunikationsmuster und Herrschafts-Rebellions-Dynamiken im Weg. Damit ein Kultursprung zu transparenter Kommunikation und freier Kooperation geschehen kann, braucht es die entsprechenden Kommunikationsräume, in denen

Aliette Dörflinger



Tribal Leadership: Dave Logan, John King, Halee Fischer-Wright. Harper Verlag, 2011. Mit Dank an Bernhard Possert für den Tipp!

Gärten des Managements. Für eine bessere Führungskultur. Matthias Nölke, Haufe Verlag, 2011.

David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta, S. 23

kollektiv geteilter Sinn und gemeinsame Werte entstehen, in denen echtes Lernen möglich ist, weil eigene Grundannahmen in Frage gestellt werden. Es sind dies Räume, in denen sich ein lebendiges System selbst informiert und sich so neue, passendere Strukturen herausbilden können.
Die Kommunikation im Team benötigt dialogische Qualität – sequentiell in Besprechungen und/oder als eigene Räume. Manchmal werden Werkzeuge wie der Redestab belächelt, dabei geht es eigentlich darum, ernsthaft miteinander zu sprechen. Ernsthaftigkeit bedeutet, sich nicht mit Gewalt durchzusetzen, aber so lange klar bei seiner Position zu bleiben, bis es wirklich etwas Stimmigeres gibt, und es bedeutet, Dinge die mir nicht wichtig sind, nicht zu blockieren. Es bedeutet auch, Respekt vor der Lebenszeit anderer zu haben, meine Aussagen mit Inhalt zu füllen und zu sagen, was ich mir denke, ohne übergriffig zu werden.

Julia de Geus
www.vielfaltimeinklang.org

Eelco de Geus
www.systemaufstellungen.org

Hier sind Ausschnitte und sinngemäße Zusammenfassungen aus einem E-Mail-Verkehr mit Julia und Eelco de Geus zum Dialog in Teams, um die Qualitäten dieses und vergleichbarer Werkzeuge in lebendigen Systemen zu verdeutlichen:
Eelco de Geus: Der Dialog im Kreis mit Redestab stellt sicher, dass jede Stimme gehört wird, dass wir unsere Reaktivität lassen und unsere Bewertungen suspendieren, in Schwebe halten können. Es entsteht ein Raum, in dem wir uns selbst beobachten und neue Impulse entstehen können. So können auch konkrete Themen besprochen werden, auf eine Weise, dass alle Perspektiven gehört werden, was als Vorbereitung für Entscheidungen und Planungen sehr hilfreich ist – manchmal entstehen Entscheidungen direkt im Dialog der Gruppe, manchmal ist es besser, dies in einem anderen (Gesprächs-)Raum zu tun, in dem auch Platz für Diskussionen ist.
Julia de Geus: Man könnte sagen, unsere „Strategie“ ist es, durch das „Nicht-Wissen“ (wohin der Dialog uns führt) und „Nicht-Wollen“ (dass es einen bestimmten Ausgang hat) und das hundertprozentige Vertrauen in die Kompetenz der Teilnehmenden, in diesem so leistungs- und zielorientierten Feld, mit einem gänzlich anderen „nicht-strategischen“ Paradigma zu starten.
TAU: Es ist viel von kollektiver Intelligenz von Organisationen die Rede – gibt es dafür Prinzipien, Formen, die sich bewährt haben und Teams empfohlen werden können, um kollektiv intelligenter zu werden?
Eelco: Die regelmäßige Dialog-Kreisarbeit fördert die kollektive Intelligenz der Organisation. Alle werden gehört, Diversität wird zum Leben erweckt. Es braucht Mut für Organisationen, sich dafür Zeit zu nehmen, Geld dafür frei zu machen und sich der Reibung zu stellen, die Unterschiedlichkeit mit sich bringen kann. Der Lohn dafür ist zunehmende Motivation, Kreativität und Flexibilität im gemeinsamen Denken. Neben Kreisarbeit sind Formen wie Open Space, World Café und methodische Strukturen wie Zukunftskonferenzen und Dynamic Facilitation hilfreich, um den Raum fürs kollektive Denken zu erweitern und stärken.
TAU: Eine ähnliche Frage stellt sich mir in Bezug auf formale Hierarchien. Reibt sich dialogische Kommunikation mit Leadership im traditionellen Sinne? Kommt es zu Transformation von Teamkultur dadurch?
Eelco: Dialogische Kommunikation setzt Gleichwertigkeit und Autonomie voraus. Obwohl hierarchische Strukturen oft als nicht gleichwertig und als Abhängigkeitsstruktur erlebt werden, ist es mit hohem Bewusstsein möglich einen Dialog zu führen, wenn die Führungskraft bereit ist, während des Dialogs auf die Führungsrolle zu verzichten und sich selbst von Herzen einzubringen.

Für gesunde, lernende Organisationen sind also Räume mit authentischer Kommunikation essentiell, um eine Kultur des Miteinanders entwickeln zu können. Dabei wird klar, dass es Strukturen braucht, die mit den Bedürfnissen und Wünschen der Teammitglieder korrespondieren, anstatt diesen entgegenzustehen, wie es in stark formalen Strukturen leicht „passiert“. Zu diesem Thema stellt Roswitha Riepl das Instrument der psychodramatischen Beratung vor: (Gesamttext: http://tau-magazin.net/tau-texte/tau-05)

Wertehaltung und Grundaussagen der Psychodramatischen Beratung

Die psychodramatische Beratung geht auf J. L. Moreno zurück, welcher sich bereits ab 1915 mit der Analyse und mit kreativen Veränderungsprozessen in Organisationen befasste. Seine Grundaussage: Jeder Mensch ist bestrebt, in Konstellationen zu leben, die durch ein von ihm mitbestimmtes Maß an Nähe und Distanz, Anziehung und Abstoßung gekennzeichnet sind. Je näher die Beziehungen in den verschiedenen Bezugsgruppen diesem Ideal kommen, desto zufriedener, gesünder, produktiver und kreativer kann der Mensch sein Leben leben.

Arbeitsorganisationen, die diesem informellen Streben nicht Rechnung tragen, schädigen nicht nur ihre MitarbeiterInnen. Sie verhindern auch die kreative Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation, sowie der sie umgebenden sozialen Umwelt. Die formellen Rollenbeziehungen an der Oberfläche kollidieren dann zunehmend mit den informellen Bindungswünschen auf der Tiefenebene. Die daraus resultierenden Phänomene von Widerstand, Resignation oder Destruktion können nur verändert werden, wenn diese Dialektik von formalen und informellen Gegebenheiten von den Beteiligten selbst gemeinsam ausbalanciert wird. Damit setzt der psychodramatische Beratungsansatz auf die selbst gewählte Gruppe, auf kooperative Zusammenschlüsse als Motor einer humanen gesellschaftlichen Entwicklung.

Psychodramatische Teamberatung macht unterschwellige sozioemotionale Bindungswünsche in ihrem Spannungsverhältnis zu den formalen Rollenbeziehungen durch Positionieren im Raum sichtbar. Spezifisches Merkmal dieser Aufstellungsarbeit ist es, dass die Teammitglieder – mit Begleitung – den Aufstellungsprozess selbstbestimmt und emanzipiert durchführen. Das durchgängig eigene Engagement führt zu konkreten neuen Ideen und somit zu einer nachhaltigen Veränderung. Sinnstiftung findet somit bereits während und nicht erst nach der Aufstellung statt. Das anwesende Team findet dabei eine gemeinsame Sprache um diesen Umstand selbst zu beschreiben. Das Unterschwellige zwischen ihnen taucht auf, wird sichtbar, erkennbar, benennbar – und dadurch veränderbar.

Positionswünsche, stimmige/unstimmige Plätze im Team, Veränderungstendenzen werden thematisiert und auf ihre Vereinbarkeit mit den Organisationsanforderungen sofort im Aufstellungsraum überprüft. Die Aufstellung schließt mit einer strukturierten Nacharbeit und Integration. Die Ergebnisse der Aufstellungsarbeit werden konkret in den realen Alltag des Teams übersetzt.

Kreisgespräche und Aufstellungsarbeit im obigen Sinne sind Beispiele für wert-volle Werkzeuge auf dem Weg zu einer klügeren Zusammenarbeit. Das bedeutet auch, diese Methoden sind nicht wert-neutral, sie verkörpern Haltungen. Dazu gehört ein bewusstes gemeinsames Wahrnehmen und Bespielen des Team-Raumes. Eine zu den Songlines passende Metapher ist es, das Team als Band oder als Orchester zu sehen.

Musikalisches – Zusammenspiel für High Performance

Konkret mit dieser Metapher arbeitet Petra Czanik, die gemeinsam mit Mark Peters Team-Building mit Musik anbietet. Einige Erkenntnisse von ihr aus einem Gespräch mit TAU:
Bei Musik gibt es kein Verschwinden oder Zurückziehen oder „macht ihr das“ – jeder Teil wird gebraucht und ist in seiner Art gleich wichtig. Das Zusammenspiel macht es aus – bin ich zu leise, hört man mich nicht, bin ich zu laut, höre ich die anderen nicht. Es geht nicht um Perfektion, ich kann auch mal etwas auslassen, wenn ich nur im Fluss bleibe mit den anderen. Teambuilding mit Musik lehrt Vertrauen, die Menschen sind dann voll der Gnade, auch weil es für alle Neuland ist. Die Eitelkeiten treten zurück, die Machtspielchen, und so findet das Team immer eine Lösung. Es

Roswitha Riepl, Lehrpsychotherapeutin und Lehrsupervisorin für Psychodrama (ÖAGG), Supervisorin und Wirtschaftscoach. Leiterin der Weiterbildung „Psychodramatische Organisationsaufstellung“. Lehrbeauftragte an der Donau Universität Krems.

Petra Czanik
www.solebenwieichwill.com

zeigt sich, dass das System alle Schwierigkeiten überwinden kann, man gibt Unterstützung und nimmt welche an. Ich kann Menschen leichter nehmen im Kontext von Musik, auch Eigenschaften von ihnen, die mir sonst auf die Nerven gehen, wenn jemand sehr hartnäckig ist oder sich gern ins Rampenlicht drängt – hier zeigt sich das in seiner Qualität, findet es seinen Platz.

„Lass den Verstand fallen,
der in Prosa denkt;
belebe eine andere Art von Geist,
der in Poesie denkt.
Lege alle Logik beiseite;
lass Lieder dein Leben bestimmen.
Bewege dich vom Intellekt
zur Intuition,
vom Kopf zum Herzen,
denn das Herz ist näher
am Mysterium.“
Osho

Auch das Thema Führung differenziert sich aus. Das Schlagzeug führt, weil es den Takt vorgibt, aber es ist sehr im Hintergrund. Es braucht viel Kraft dafür, ohne dass es dominant ist. Keyboard und Singstimme übertragen den Kern des Stücks, auch das ist eine Art Führung. Manchmal zeigt sich, dass jemand natürliche Autorität hat, und die Band richtet sich nach ihm aus, egal, welches Instrument er spielt.

Wenn das Team, das Projekt, das Unternehmen zu einem präsenten Resonanzraum in diesem Sinne wird, verändert sich also auch die Sicht auf Führung. Jede Position im Team braucht Selbstführung und hat damit ihre ureigene Würde und Bedeutung für das Ganze. In diesem Sinne löst sich die Machtpyramide auf, in der die meiste Energie sich darin verbraucht, höher zu kommen beziehungsweise die eigene Position zu verteidigen. Führung bekommt unterschiedliche Qualitäten, die aufgeteilt sein können: Verbundenheit mit dem Wesenskern, der Quelle oder Vision des Projektes; die Kraft kontinuierlicher Präsenz, die Weisheit der Ältesten; die Experimentierlust der Jungen – unabhängig vom tatsächlichen Alter. Entscheidend ist, dass mit der Auflösung alter Strukturen nicht die Führungskompetenz mit aufgelöst wird!

Uluru. Zeichnung Lilith Nußbaumer

Zur Dynamik von Loslassen und Halten durch Leitende, die offen für Wandel in hierarchisch geprägten Systemen sind, noch einmal Julia de Geus aus ihren Erfahrungen in der Arbeit mit Schulen:
Um so offener der Raum ist, und umso mehr es uns und dem Lehrer gelingt „einfach nur zu sein mit dem, was sich gerade zeigt“', umso mehr kommt aus den Schülern selbst das „Regulativ“ und der Impuls, sich so weitgehend mitzuteilen, dass die „schwierigen Themen“ an die Oberfläche kommen. Dann erleben wir häufig, dass sie das offene Sprechen und (sooo schwierige) geduldige Zuhören dahingehend nützen, um gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Das verblüffende „Resultat“ ist, dass in vielen Klassen, die Erfahrungen in Dialogkreisen gemacht haben, die Lehrer später im Unterricht zielorientierter und effektiver arbeiten können!

Damit sind wir am vorläufigen Ende dieser Reise angelangt, die uns zyklisch durch die Themen Zusammenarbeit und Führung in Teams geführt hat. Die Bewegungen, die zu erkennen sind, zeigen eine Phase an, in der verschiedene Qualitäten von Ordnungen gleichzeitig bestehen und mehr oder weniger geglückt miteinander kommunizieren. Dieses Dossier, dieser Gesang besagt vor allem eines: Dass es Zeit-Räume braucht, in denen sich Teams aufeinander und ihre gemeinsame Arbeit einschwingen und abstimmen können, ein Rahmen, in dem Führungskraft sichtbar werden kann – und dass es eine noch wenig verstandene und gewürdigte Kunst ist, solche Räume zu schaffen und zu pflegen.

Michael Nußbaumer – mit einem großen Dankeschön an alle Mitwirkenden, vor allem an Aliette Dörflinger und Markus Spitzer für Feedback, Einschübe, Streichungen und Umgruppierungen!