

## Eindrücke zu meinem Lernweg der Systemischen Organisationsentwicklung



### 18. März 2009 -

der Beginn des 12. Lernweges zur Systemischen Organisationsentwicklung. Als junger Krankenhausmanager hatte ich gerade eine Klinik für Geburtshilfe geschlossen und war sehr erleichtert, dass wie aus magischer Hand dieser, für viele Mitarbeiter sehr schmerzliche Prozess, ohne Kündigungsschutzklagen und Aufstände der Belegschaft gelungen war. Bis zur letzten Minute hatten sich die Mitarbeiter für ihre Klinik, deren Ende bevorstand, engagiert und für die jungen Eltern und Neugeborenen wundervoll gesorgt. Es schien, als hätte ich als Führungskraft intuitiv einiges richtig gemacht, um die Mitarbeiter in diesem Prozess adäquat zu begleiten.

Ich beschloss, den Lernweg „Systemische Organisationsentwicklung“ beim Management Center Vorarlberg zu absolvieren, um diese „Magie“ in mein Bewusstsein zu holen und damit meiner Intuition eine bewusste Ebene hinzuzufügen. So saß ich an diesem 18. März zusammen mit 15 weiteren Weggefährten in Bezau voller Vorfreude auf den Lernweg, als Walter Häfele das erste Seminar mit folgendem kurzen Text von Robert Lax begann:

„Aufmerksamkeit ist wie heilen – darum will sie jeder haben. Wenn Du jemandem Deine 100%ige Aufmerksamkeit schenkst, dann ist das wie das Weitergeben eines Segens. Wo Menschen keine Aufmerksamkeit bekommen, da werden sie für Unruhe sorgen, und zwar für große Unruhe.“ Na klar, dachte ich mir. Menschen benötigen wirkliche Aufmerksamkeit. Es war so nahe liegend und

trotzdem in der Schnelligkeit und Hektik „meines“ Krankenhauses nicht der Alltag. Für mich als zielorientierten Manager war damit meine Ausgangsfrage beantwortet. Und während ich überlegte, ob denn der Lernweg überhaupt noch etwas Zusätzliches bieten könnte, las Walter den Text noch einmal vor – dieses Mal mit dem Zusatz: „Nun denkt beim Zuhören mal nicht an die anderen sondern an Euch selbst!“

In diesem Moment wurde es ganz still in mir. Dieser Halbsatz von Walter traf mich mitten ins Herz. Und ich ahnte, dass es im OE-Lernweg nicht nur um mein Handeln in der Organisation gehen würde, sondern dass dieser Weg bei mir selbst beginnen wird, bei meinen Vorstellungen über das Leben und über die Menschen. Veränderung beginnt zunächst bei mir ganz persönlich bevor andere Menschen ins Spiel kommen. Die folgenden 18 Monate ging ich mit diesen Themen schwanger. Dabei ist etwas in mir gereift, als Mensch genauso wie als Führungsperson.

In diesem Beitrag möchte ich über meine ganz persönlich erlebten Schätze des Lernweges erzählen. Es sind meine Schätze von denen ich rede und ich weiß, dass jeder Teilnehmer dieses Lernweges für sich ganz individuell von den gemeinsamen Erfahrungen profitieren konnte. So war es zwar ein gemeinsamer Lernweg von 16 Teilnehmern und dennoch ein persönlicher Prozess für jeden einzelnen.

**Alles eine Sache der „richtigen“ Perspektive**  
Menschen erzählen sich Geschichten und halten diese für ihr Leben. Wie häufig kommt es vor, dass wir im privaten wie beruflichen Kontext über das Gleiche reden und doch etwas vollkommen anderes sehen, erkennen und interpretieren? Anzuerkennen, dass jeder Mensch aufgrund seines Standpunktes, seiner Überzeugungen und Erfahrungen eine eigene Sicht auf die Dinge hat, ist für mich zu einer großen Entlastung in meinem Führungsalltag geworden. Denn mit dieser inneren Haltung kann ich den Blickwinkel der anderen zu meinem eigenen dazu stellen und es besteht die Möglichkeit, eine gemeinsame Sicht zu entwickeln. Es geht nicht mehr um Recht und Unrecht, das Durchsetzen eines Blickwinkels, sondern um den Austausch von Sichtweisen, die allesamt ihre Berechtigung haben.



Christian Macke

Ein gründlicher Austausch dieser Perspektiven zu Beginn eines Projektes erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit beträchtlich. Und wenn ich ehrlich bin: Übergangene Sichtweisen zu Beginn eines Projektes holen einen spätestens auf der Zielgeraden zum Projektabschluss ohnehin wieder ein – fehlende Aufmerksamkeit am Anfang – große Unruhe am Ende.

### Vertrauen

Angenommen, wir könnten darauf vertrauen, dass alles, was es für eine bestmögliche Zukunft braucht, für uns selbst oder für die Unternehmen in denen wir arbeiten, dass alle notwendigen Antworten im jeweiligen System bereits vorhanden sind. Wir könnten vertrauen, dass diese nur entwickelt, wie ein Geschenk ausgewickelt werden müssten. Was würden wir dann an unserem Führungsverhalten verändern?

Mit diesem Vertrauen ausgestattet muss ich als Führungskraft nicht alles im Griff behalten, permanent überwachen oder kontrollieren. Mit dieser Haltung bin ich erfolgreich, wenn ich Mitarbeitern den Raum gebe, ihre Ideen auf ein Ziel hin zu entwickeln, zu diskutieren und umzusetzen. Verglichen mit einem Geburtshelfer begleite ich mit dieser Haltung den Prozess des Gebärens einer Aufgabe, eines Projekts, Sorge für Orientierung und gebe Impulse zur Selbsthilfe. Gebären aber muss die Frau bzw. die Projektgruppe selbst. Diese veränderte innere Haltung erleichtert mir meinen Führungsalltag sehr. Auch privat vertraue ich mittlerweile darauf, dass es möglich ist, von einem Sinn erfüllt durchs Leben zu gehen. Was es braucht, ist das Vertrauen darauf, dass meine für mich bestmögliche Zukunft bereits heute tief in mir verankert ist. Sie möchte mich finden. Je mehr ich jedoch verkrampt danach suche, plane oder unternehme, umso weniger wird sie mich finden. Überzogene Hektik verhindert oft, diese inneren Rufe zu spüren und sie zu hören. So erlebe ich es auch mit der Lösungskompetenz in meinem Unternehmen. Operative Hektik und permanenter Druck erschweren die Veränderungskompetenz im System. Deshalb ist der folgende Schatz für mich mindestens genauso wichtig geworden:

### Innehalten

Zu Beginn des Lernweges war „Vollgas“ mein Lebensmotto, auf das ich besonders stolz war. Dass mich die zu Beginn erwähnte Geschichte so stark berührte, hat sicher mit der mangelnden Aufmerksamkeit zu tun, die ich mir, meinen Bedürfnissen und den Symptomen meines Körpers geschenkt habe. Permanent Vollgas zu geben erschwert das bewusste Wahrnehmen, das Wesentliche zu erkennen und Distanz zum eigenen Tun zu bekommen. Außerdem nutzt die eigene „Beifung“ schneller ab und der innere Benzinverbrauch steht in keinem günstigen Verhältnis zum Ergebnis.

Um nochmals zum Bild der Geburt zurückzukehren, scheint es insbesondere im Unternehmensalltag häufig so, dass wir oft bereits die Geburt einleiten, obwohl eigentlich noch niemand so wirklich schwanger geworden ist. Hier kann Innehalten einen guten Beitrag liefern, damit wir uns zunächst gut und ausreichend im Projekt orientieren und in Anschluss an den Rhythmus der Organisation zu kommen. Erst wenn wir uns sicher sind, dass die Schwangerschaft geglückt ist, können wir uns dem Wachsen und Reifen zuwenden und uns auf die Geburt vorbereiten.

Mit der Entdeckung des Innehaltens ist in mir eine große Sehnsucht nach Entschleunigung und Spiritualität aufgekommen, die sich in meinem Privatleben und in meinem Führungsalltag sukzessive gewinnbringend niederschlägt. Jedoch waren die ersten Schritte auf diesem Weg zunächst fast wie eine Kriegserklärung an meine innere Überzeugung.

Mittlerweile habe ich den Lernweg vor fast einem halben Jahr abgeschlossen. Aber mein persönlicher Entwicklungsprozess als Führungskraft und als Mensch läuft weiter auf eine sehr bewusste und tiefe Art und Weise.

Organisationsentwicklung bedeutet eben auch, dass sie nie zu Ende ist, nie „fertig“ ist. Immer bleibt etwas offen - bereit für Neues, das in die Welt kommen möchte und bereit für Entwicklung.

Christian Macke