

Was Tango und gute Führung gemeinsam haben

Herbert Schober-Ehmer

Jeder, der tanzt, kommt um die Erfahrung einer guten oder schlechten Führung nicht herum. Und oft geht es um die Frage oder vielmehr um den Konflikt, wer denn nun wen führt. In Unternehmen verhält es sich genauso. Weder dort noch beim Tango erreicht man koordiniertes Handeln über Appelle und Anweisungen. Viel zielführender ist es, Erwartungen zu signalisieren, zu verhandeln, zu überzeugen und Absprachen zu treffen.

Dieses Vorgehen erfordert eine gemeinsame Bewegung zwischen Führenden und Geführten. In Termini des Tangos gesprochen, bedarf es einer Abfolge, bei der jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, bei der man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt. Es ist ein (Verhandlungs-)Spiel zwischen Partnern unterschiedlicher Funktionen und Fähigkeiten, von dem alle wissen: »Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter«, wie es Buchinger und Schober in ihrem 2006 veröffentlichten Werk »Das Odysseus-Prinzip«¹ so treffend ausgedrückt haben.

»Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.«

Doch gehen wir inhaltlich noch etwas weiter in die Tiefe: Der argentinische Tango findet in einem komplexen, verwirrenden, sich selbst steuernden und kaum berechenbaren Umfeld statt. Mit ähnlichen Rahmenbedingungen müssen sich Unternehmen Tag für Tag auseinandersetzen. Letztendlich geht es darum, eine effektive Führung zu betreiben, trotz der sich ständig verändernden und bewegenden Umgebung.

Doch wie kann ich dies sicherstellen?

- Durch ein Bewegen und ein Voranschreiten in einem meist turbulenten Umfeld
- Durch die Fähigkeit, sich führen zu lassen
- Durch die Verbindung aus routiniertem Verhalten und Improvisationstalent neue Lösungen zu kreieren

- Durch ein Achten auf die Taktschläge der Musik respektive des Marktes
- Durch die Kunst, spontan auf das Unvorhersehbare zu reagieren und gleichzeitig auf das Wesentliche ausgerichtet zu bleiben
- Durch Dialog und ein »Sich-aufeinander-Einlassen«
- Durch Experimentierfreude und Innovation
- Durch Lust an Kommunikation.

Sowohl der Tango als auch eine effektive Führung erfordern ein lebenslanges Lernen und Training. Gebraucht wird eine Vielzahl von Eigenschaften wie Wissen, Fühlen, Beobachten, sich und den Anderen wahrnehmen, rasches Reagieren, Empathie, Umsicht, Konzentration auf Körper, Atmung, Haltung, Spannung, Wissen um die eigenen Fähigkeiten und den Mut zu Experimenten.

Umsetzung auf der Ebene der Unternehmensführung

Spielen Sie mit der Komplexität und nutzen Sie sie für den nächsten Entwicklungsschritt

Im Tango verzweifelt man nicht an Komplexität, sondern nutzt sie zur Entwicklung. Man kann sich darauf verlassen, dass sich die meisten an die Tanzrichtung halten und wundert sich nicht über Quer- und Gegenbewegungen. Das regt an, mit der eigenen Richtung Varianten zu probieren, und

man entdeckt, dass diese Impulse auch andere dazu »zwingen«, neue Figuren und Richtungen auszuprobieren. So wird aus der Anfangsordnung eine neue Struktur, ein neues Ordnungsmuster.

Im Tango verzweifelt man nicht an Komplexität, sondern nutzt sie zur Entwicklung.

Beobachtung und der Austausch über das Beobachtete haben immer schon eine zentrale Bedeutung in der Steuerung. Es geht aber um mehr, als nur das Geschehene zu beachten. Es geht – will man sich in Komplexität erfolgreich bewegen – um das Management der Beobachtung. *Zu beobachten, wie beobachtet und bewertet wird. Das ist die neue Schlüsselkompetenz von Leadership!*

Sie als Führungskraft sind Akteur, Regisseur und Beobachter des Geschehens, des eigenen Tuns und dessen Wirkung zugleich. Dazu geben die Beobachtungen und Bewertungen anderer Personen Orientierung. Das klingt irgendwie nach viel Arbeit und potenzieller Überforderung – aber es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie das alles tatsächlich und fast gleichzeitig meist tun. Fragen Sie sich nicht auch manchmal, was ein »schwieriger Markt«, ein »guter Kunde« oder ein »schwieriger Mitarbeiter« ist und welche Handlungen bei wem welche Wirkung erzeugen? Oder wonach in einem Unternehmen wohl selektiert und mit welchen Unterscheidungen operiert wird, was in der internen Diskussion Zeit und Platz erhält oder was die

Prämissen von Bewertungen sind? – Sehen Sie! Durch diese *bewusste* Beobachtung der Beobachtung identifizieren Sie den »Informationsstand der Organisation« in vielen Bereichen und treffen bewusstere und somit fundierte Entscheidungen.

**Möglichkeiten nutzen,
die in unsicheren Momenten
auf ihre Entdeckung warten**

Die Kunst der Beobachtung eröffnet nicht nur den Zugang zu den eigenen mentalen Modellen und zu den Mustern der Organisation, der Kommunikation und der Entscheidung. Ebenso offeriert sie Optionen, die der Blick auf die Planung und Sollzustände (Modelle der Zukunft) verdeckt.

Wer alle Schritte und Figuren schon vorausgedacht hat, kann nur hoffen, dass er sich allein auf dem Parkett befindet und von niemand anderem abhängig ist. Und das ist in der Realität äußerst selten der Fall. Der Fokus sollte deshalb auf den *Situationspotenzialen* liegen, da diese auch in einem schwierigen Umfeld beweglich machen.

**Die Kunst des Beobachtens
ist die neue Schlüsselkompetenz
von Leadership.**

Die Fähigkeiten der Organisation, aber auch deren Grenzen rücken ins Blickfeld. Das Umfeld wird nach Potenzialen gescannt, förderliche oder behindernde Kraftfelder miteinander verknüpft und die Erkenntnisse als Entwicklungsimpulse, die über die Möglichkeiten der Jahresplanung hinausgehen, genutzt.

**Die Kunst des sich Öffnens
für neue Optionen**

Wenn man als Tangotänzer auf einige Figuren, Schritte, auf einen Stil festgelegt ist, dann wird man für Partnerinnen irgendwann langweilig. Weder die Musik noch die Gegebenheiten auf der Tanzfläche haben dann noch einen Einfluss auf die vorgedachte Choreographie. Man wird entweder stehen bleiben, wenn plötzlich von links ein Paar mit wilden Ocho Cortados vorbeizieht, oder selbst – ohne Rücksicht auf Verluste – seine *Salida Americana* durchziehen. Selten zur Freude der Partnerin und des Umfeldes.

Vergnüglich für alle Beteiligten wird es, wenn auf diese nicht geplante oder erwartete Situation mit einem kurzen Innehalten reagiert wird. Der innere Dialog wechselt von »Verdammt, wie soll ich hier bloß meine Figuren zu Ende bringen?« über »O.k. Erst mal kurz ausatmen. Sturheit bringt nichts. Einfach schön auf der Stelle treten für einige Sekunden, bis eine Idee auftaucht« bis hin zu »Ach ja, hier könnte es um mehr Langsamkeit gehen«.

Insofern ist zu empfehlen, die Organisation nach einem passenden zeitlichen Rhythmus als eine »Leerstelle« zu denken. Sie vorübergehend als »*Organisation Nomen Nominandum*«, also als *Platzhalter für etwas, das zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt ist*, zu verstehen, in der für die jeweils nächste Phase eine neue »Erzählung/Story« konzipiert wird.

Dies ist eine Beschreibung, in der Eigenschaften – die für die kommenden Herausforderungen gebraucht werden – und Aktivitäten – die dazu erforderlich sind – mit Zahlen, Strukturen und Prozessen zu einem vorstellbaren Bild verwoben werden. Auf diese Weise wird die Organisation selbst – deren Evolutionsfähigkeit vorausgesetzt – zum Situationspotenzial. Ohne diese *Reflexionsbereitschaft*, also die Fähigkeit, sich selbst zu thematisieren, ist die Steuerung einer Organisation heute gar nicht mehr möglich.

**Der Mut zum Innehalten ermöglicht
es, kreativ auf neue Anforderungen
zu reagieren.**

Die Idee, eine *Organisation immer wieder als eine Leerstelle* zu verstehen, ist ein Gedankenmodell, das dem Management ermöglicht, sich auf die sich ständig wechselnden Anforderungen von innen wie von außen einzustellen und kreativ zu reagieren. Mit diesem Modell kann man einerseits bekannte Methoden (Strategien, Taktiken, Appelle) einsetzen und zugleich mit flexiblen Interventionen und Experimenten auf fortlaufende Veränderungen, Unklarheiten und nicht kalkulierbare Risiken antworten.

Wäre die Organisation »eindeutig definiert«, also wäre alles strikt vorgeschrieben, könnten Management und Mitarbeiter auf die oben beschriebene Dynamik nicht angemessen reagieren. Insofern Sie

die Organisation am Leben halten wollen, und davon gehe ich nun einfach einmal aus.

Das Operieren mit Leerstellen hingegen öffnet den Blick für das, womit klugerweise im Kontext von Märkten und Verträgen, Karrieren und Hierarchien, Technologien und Budgets zu rechnen ist. Es öffnet die Betrachtung für das, was innerhalb der gegebenen Rahmen alles in Bewegung kommen kann.

**Das Zusammenspiel von Ungewissheit
und Planung nutzen!**

Wenn ein Tango-Abend zum Vergnügen werden soll, dann ist – und schon sind wir wieder beim Thema Führung in Organisationen – das Wissen über Komplexität und die Fähigkeit »Nichtberechenbarkeit« und die damit verbundene *Unsicherheit als Quelle des Entdeckens zu nutzen*, eine Grundvoraussetzung.

Zugleich sollte man eine Vorstellung, einen Plan, haben, mit welchen Elementen man die nächste Zeit gestalten will. Wie auf dem Parkett beim Tango sollte auf demjenigen der Wirtschaft in Szenarien gedacht werden, die Orientierung geben. Man sollte sich nie auf nur einen Weg festlegen lassen. Manager sind keine Zugführer – in aller Hochachtung vor diesem verantwortungsvollen Beruf. Um im Bild zu bleiben, sollte die Organisation nicht auf Schienen bewegt, sondern flexibel ins Gelände gebracht werden.

**Eine Organisation sollte sowohl
planvoll als auch flexibel gesteuert
werden.**

Es geht um die Möglichkeit des Oszillierens zwischen mehreren Optionen, weil man weiß, dass die Zukunft unbekannt ist. Das steht im Widerspruch zur Grundausrichtung, zum Prinzip jeder strategischen Planung, die davon aufgeht, die Zukunft sei festlegbar – aber genau das gilt es zu überwinden, damit die Organisation auf ihre Evolutionsfähigkeit hin beobachtet werden kann. Eine »tanzende Organisation« verabschiedet sich nicht von ihrem Gedächtnis, sondern stellt es unter anspruchsvollen Bedingungen des Korrigierens und der Selbstanpassung.

© Schöffler-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Recht GmbH | zfo | 02/2016

Entscheidungen aus Gewohnheit oder aus Überzeugung?

Entscheidungen sind Praxis pur. Sie können von keiner Theorie vorweggenommen werden. Und die Verfahren, wie entschieden wird, legen sich – meist unbeobachtet – über den Gegenstand, über den zu entscheiden ist.

Was auch immer an Analysen und Vorlagen geliefert wird, sind es doch oft die Muster, welche die Ergebnisse formen und hervorbringen. Zum Beispiel die Frage danach, wessen Meinung am Ende ausschlaggebend für oder gegen eine Entscheidung ist.

Wichtig ist, die von den Unternehmen verwendeten Modi einigermaßen *beobachtbar* zu machen. »Dazu kann man die Sachdimension der Entscheidung als ein

Risikokalkül, die Sozialdimension der Entscheidung als ein Konfliktkalkül und die Zeitdimension der Entscheidung als ein Plankalkül verstehen. Das Risikokalkül berechnet Objekte im Hinblick auf mögliche Gewinne, das Konfliktkalkül Personen im Hinblick auf die Netzwerke, in denen sie sich bewegen. Das Plankalkül berechnet evolutionäre Chancen im Hinblick auf mögliche Überraschungen.«² So klar hat dies Dirk Baecker formuliert.

Auf diese Weise ist der Weg der Entscheidungsfindung nicht nur transparenter, sondern auch leichter zu prognostizieren und einzelnen Handelnden zuzuweisen. Durch das Beobachten erhalten Sie mehr Informationen und so werden letztendlich auch die Entscheidungen inhaltlich fundierter getroffen.

Anmerkungen

- 1 Buchinger, K./Schober, H.: Das Odysseusprinzip – Leadership revisited, Stuttgart 2006.
- 2 Baecker, D.: Organisation und Störungen, Berlin 2012, S. 330.



Herbert Schober-Ehmer

Organisations- und Managementberater,
Member des Redmont Consulting Cluster
h.schober-ehmer@redmont.biz

Wie Mitarbeitern Flügel wachsen



Berner u.a.
ERMUTIGENDE FÜHRUNG
Für eine Kultur des Wachstums
Systemisches Management
2015. 360 S. Geb. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3465-2
eBook 978-3-7992-7006-9

Was ist Ermutigung? Wie ermutigt man einen Mitarbeiter? Wie schafft man es, eine ermutigende Führungskultur aufzubauen? Und weshalb lohnt es sich das zu tun? Das Buch erklärt das aus der Individualpsychologie stammende Konzept der Ermutigung, das Kompetenz und Selbstvertrauen von Mitarbeitern fördert und damit zu mehr Lebensqualität, mehr Leistung, besseren Ergebnissen und größeren Wettbewerbsvorteilen führt.

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop