

Präsenz statt Distanz

Wie sich Konflikte in Würde regeln lassen

In der Bearbeitung von Führungskonflikten haben sich für die beiden Organisationsberatenden Claudia Seefeldt und Hansjürg Lusti die Ansätze der «Neuen Autorität» und der «Psychologischen Sicherheit» als fruchtbar erwiesen. In diesem Beitrag geben sie uns einen Einblick, worum es dabei geht und wie sie diese Konzepte in der Beratung anwenden.

Claudia Seefeldt und Hansjürg Lusti

«Eines unserer Leitungsteams braucht Unterstützung» – so die Einladung des HR-Verantwortlichen eines Unternehmens, das für seine moderne Betriebskultur bekannt ist. In einer Auslegeordnung tauchen einige Themen auf, die auf einen ungenügend bearbeiteten «Change» hinweisen: unklare Umsetzung der neuen Strategie in Prozesse und Richtlinien (sagen die einen), Widerstand gegen nötige Entwicklun-

*Erste Kündigungen waren erfolgt,
die Stimmung wird als kata-
strophal beschrieben.*

gen (meinen die anderen), divergente Interpretationen des Handlungsbedarfs und der passenden Lösungsansätze usw. Daraus seien tiefe Gräben und Verletzungen auf einer persönlichen Ebene entstanden. Diskussionen mündeten in Grundsatzkritik statt Wertschätzung und eskalierten oft. Erste Kündigun-

gen sind erfolgt, die Arbeitsfähigkeit ist tangiert, die Stimmung wird als katastrophal beschrieben...

Die Begegnung mit dem Leitungsteam bestätigt das Bild: Jeder bemüht sich um sorgfältige Formulierungen, allerdings fallen immer wieder (ent-)wertende Aussagen, werden Zuschreibungen in den Raum gestellt, welche die Polarisierung verstärken. Die Gräben sind offensichtlich, wir Beratenden geraten immer wieder zwischen die Fronten.

Unsere beraterischen Versuche orientieren sich an folgenden Aspekten:

- **Kooperation stärken statt Positionen beurteilen (kooperieren statt gewinnen):**

Die Führungskräfte scheinen in ein Muster geraten zu sein, wo es vor allem um die Bewahrung der eigenen (Führungs-)Autorität geht – und zwar in einem traditionellen Autoritätsverständnis: «Durchsetzen» und «gewinnen» wurden zur zentralen Logik, «kooperieren» oder gar «nachgeben» wäre ein Zeichen der Schwäche, das es zu vermeiden gilt.

In der Beratung versuchen wir, den Blick wieder stärker auf die Bedürfnisse der Organisation zu legen: Gute Ergebnisse verlangen nach Kooperation unter Einbezug der verschiedenen Perspektiven im Leitungsteam. Darüber konnte Einigkeit gebildet werden. Es zeigt sich, dass das Leitungsteam wenig Erfahrung hatte in produktiver Zusammenarbeit, die auch konstruktive Auseinandersetzung beinhaltet und für gute Ergebnisse nutzt.

Ein offener Austausch gehörte nicht zum Repertoire.

- **Wir statt ich:**

Die Führungskräfte waren tendenziell «einzelkämpferisch» sozialisiert: Wer eine Leitungsrolle übernimmt, ist bereit, Verantwortung zu tragen und Entscheidungen zu treffen – und zwar alleine. Andere zu fragen, Unsicherheit zu zeigen oder gemeinsam nach Lösungen zu suchen wurde bisher als inkompetent oder führungsschwach angesehen.

Ein wirklich offener Austausch für gegenseitige Unterstützung in anspruchsvollen Situationen gehörte nicht zum Repertoire.

- **Präsenz statt Distanz:**

Die Führungskräfte reagierten auf die Schwierigkeiten mit Rückzug zum Schutz der eigenen Verletzlichkeit. Sie distanzierten sich voneinander und von ihren Mitarbeitenden – sowohl physisch als auch mental. Die üblichen Kontaktmöglichkeiten wurden oft gestrichen, weil sie mühsam verliefen, was zur weiteren Verunsicherung beitrug. Empathie und Kooperationsbereitschaft wurden schwieriger.

Spürbare und wirksame Präsenz von Führung entsteht aber nur dann, wenn sie sich interessiert, sich mitverantwortlich fühlt, sich immer wieder als konstruktive Reibungsfläche anbietet, sich aussetzt und dabei verletzlich zeigt – und gleichzeitig ihre Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden im Hinblick auf ihre Ressourcen fordert und fördert.





Die im obigen Praxisbeispiel beschriebenen Punkte beziehen sich auf zwei Konzepte, die uns in den letzten Jahren immer wichtiger wurden: Das Konzept der «Neuen Autorität» von Haim Omer und die Forschungen zu «Psychologischer Sicherheit» von Amy Edmondson (wunderbar weiterentwickelt in ihrem aktuellen Buch «Die angstfreie Organisation»). Beide zeigen, wie eine andere Haltung neue Formen von konstruktiver Zusammenarbeit möglich macht. Dadurch werden Konflikte «unnötig», eskalierende Dynamiken werden gebremst, die Aufmerksamkeit wird auf die Wertschätzung der unterschiedlichen Perspektiven und Beteiligten gelegt und auf konstruktive Auseinandersetzung zugunsten besserer Ergebnisse.

In Konfliktsituationen setzen sich Führung und Team für eine Konfliktregulation ein, die den Beteiligten eine Fortsetzung ihrer Zusammenarbeit ermöglicht statt wertend oder abwartend den Konflikt anzufachen. Es geht nicht um Siegen oder Verlieren, sondern um die Nutzung von Unterschieden im wert-

schätzenden Umgang. Ein besonderes Augenmerk legen alle Beteiligten auf die Würde jedes Einzelnen. So wird eine Lösungssuche in gemeinsamer Verantwortung zum neuen Fokus.

Hier einige der wichtigsten Aspekte der beiden Konzepte:

Neue Autorität

Mit der «Neuen Autorität» entwickelte der israelische Psychologe Haim Omer (in Anlehnung an die Philosophie und Praxis des gewaltlosen Widerstands nach Mahatma Ghandi und Martin Luther King) ein zeitgemässes Konzept für die Beziehungsgestaltung zwischen Erziehenden und Kindern. In den letzten Jahren hat sich das Konzept darüber hinaus zu einer Grundlage für Führungsmodelle und Zusammenarbeit in Institutionen und Unternehmen entwickelt. Die damit verbundene Haltung wurde vermutlich immer schon von einzelnen Menschen und Systemen vertreten, aber bisher nicht in einem Ansatz so beschrieben – daher das «neu», über das man durchaus diskutieren kann. Vielleicht wäre «kollektive Autorität» ein treffenderer Begriff.

Die Neue Autorität bezeichnet ein kollektives Autoritätsverständnis, das auf einer Wertebasis beruht, die eine Gruppe (Team, Organisation usw.) gemeinsam aushandelt. Die Gruppe selbst wird zur Quelle der Autorität und vernetzt sich weitgehend horizontal.

Das zentrale Element der Neuen Autorität ist die Präsenz. Darauf basiert die Autorität von Führung, auf ihrer Entschiedenheit bezüglich einer gemeinsamen Werterhaltung und ihre Verantwortungsübernahme für gelingende Arbeitsbeziehungen. Sie sorgt für Rahmenbedingungen, die ein Klima schaffen, das von Offenheit und Vertrauen geprägt ist – zum Beispiel durch die Ermöglichung von Räumen für Reflexion und Begegnungen, worin Fehlerfreundlichkeit praktiziert wird, wirkliches Zuhören – sowohl für Führung selbst als auch für die Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Führungskräfte glänzen in schwierigen Situationen nicht durch Distanz und Rückzug in die Hierarchie, sondern zeigen vielmehr spürbare Präsenz. Sie entwickeln eine gute Selbstkontrolle und deeskalieren in Konfliktsituationen, indem sie nicht impulsiv reagie-

Die Führungskraft stellt sichere Räume bereit.

ren und trotzdem beharrlich eine klare Haltung bewahren. Diese Art von Präsenz bezieht sich auf die Entschiedenheit, mit der die Führungskraft für die im besten Fall gemeinsam erarbeiteten Werte eintritt und sich transparent gegen problematisches Verhal-

ten, nicht aber gegen die Person stellt. Die Führungskraft stellt sichere Räume bereit, wo Misserfolge und Konflikte offen, wertschätzend und konstruktiv diskutiert werden können. Sie vernetzt sich mit anderen Führungskräften in dieser Haltung. Im besten Fall entsteht ein Gefühl der Sicherheit – auch in unsicheren und konflikthaften Situationen.

Psychologische Sicherheit

Edmondsons Forschungen erlebten einen Boom durch Googles Projekt «Aristotle», in dem Google das Geheimnis erfolgreicher Teams untersuchte. Dabei wurde «Psychologische Sicherheit» als mit Abstand wichtigster Faktor für Teamerfolg identifiziert. Gemeint ist ein Klima, in dem Menschen sich trauen nachzufragen, Fehler offen zugeben, sich sicher fühlen und zusammenarbeiten ohne Angst, sich zu blamieren oder unbeliebt zu machen. Hohe psychologische Sicherheit führt zu Offenheit: Es kommen alle für «Erfolg» wichtigen Ideen, Hinweise, Erfahrungen und Perspektiven auf den Tisch. Wichtig ist laut Edmondson, dass die psychologische Sicherheit genutzt wird für «produktiven Konflikt». Es geht nicht darum, möglichst nett zu sein und den Frieden zu wahren – beste Ergebnisse verlangen nach intensivem Ringen, Suchen, Lernen, nach produktiver Auseinandersetzung.

Das klingt einleuchtend – was ist daran also so schwierig? Eine Antwort: die menschliche Psyche, respektive unsere Sozialisation: Wir verhalten uns in vielen Situationen so, wie es uns «sozial erwünscht» erscheint und entsprechend eines (unbewussten) Hierarchie- und Autoritätsverständnisses, das nicht mehr zeitgemäss ist (s. auch Artikel von Baumann-Habersack in diesem Heft, Anm. d. Red.). Zudem versuchen wir, die menschlichen Grundbedürfnisse zu schützen: Wir richten unser Handeln so aus, dass wir gute Chancen haben, als kompetent und nett wahrgenommen zu werden und vermeiden soziale Risiken.

Edmondson bietet eine überzeugende Alternative zu den bekannten, aber oft wenig erfolgreichen «Speak up»-Aufrufen. Diese appellieren an den Einzelnen, Mut zu fassen und sich einzubringen.

Edmondson schlägt vor, dass die Organisation eine Kultur lebt, die alle Mitglieder sichert, eben durch «Psychologische Sicherheit». Diese muss vor allem von Führungskräften geprägt werden.

Konfliktberatung kann diese Ideen nutzen, indem «Konflikt»-Themen neu gerahmt werden: Wir fokussieren nicht auf den Konflikt, sondern auf die Frage, wie Zusammenarbeit gestaltet wird. Sie soll produktiv sein (gute Ergebnisse ermöglichen), in einem Klima psychologischer Sicherheit Offenheit belohnen und konstruktive Auseinandersetzung fördern.



*Claudia Seefeldt, Dipl. oec., Organisationsberaterin und Coach BSO, Supervisorin, Inhaberin und Partnerin institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh, Zürich; Leitung sina (systemisches institut für neue autorität), Zürich
www.neue-autoritaet.ch
www.systemische-impulse.ch
c.seefeldt@systemische-impulse.ch*



*Hansjürg Lusti, Dipl. Psychologe, Organisationsberater, Supervisor, Coach, Inhaber und Partner institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh, Zürich
www.systemische-impulse.ch
h.lusti@systemische-impulse.ch*

LITERATUR

- Baumann-Habersack, F. H. (2017): Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, Springer Gabler.
- Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen», Vahlen.
- Omer, H./von Schlippe, A. (2016): Stärke statt Macht: Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Vandenhoeck & Ruprecht
- Omer, H./von Schlippe, A. (2016): Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Vandenhoeck & Ruprecht
- Seefeldt, C. et al. (2019): Neue Autorität – Das Handbuch: Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete. Vandenhoeck & Ruprecht.