

## Systemische Führung – Mein Platz im Mobile

**Autor:** Thorsten Hoops

Frau Bartholdi ist seit 14 Jahren Teamleiterin in der Stadtbibliothek Bremen. Sie leitet den Servicebereich der Zentralbibliothek mit 25 Teammitgliedern und Auszubildenden. In dieser Funktion wird sie von einem Stellvertreter unterstützt und sie ist auch stellvertretende Leiterin der Zentralbibliothek. Der Servicebereich ist zuständig für Ausleihen und Rückgaben, Anmeldung und Gebühren sowie die Erstkundin und die Medienlogistik.

Vor einigen Jahren hat Frau Bartholdi an meiner zweitägigen Fortbildung zur systemischen Führung teilgenommen und berichtet nun in diesem Interview von ihren Erfahrungen:

T. H.: Frau Bartholdi, mit welcher Motivation haben Sie sich mit systemischer Führung beschäftigt?

K. B.: Bei den vielen Fortbildungen, die ich vorher hatte, hatte ich das Gefühl, ich kann das alles schon. Das soll nicht arrogant klingen, aber ich denke alle Werkzeuge zu besitzen.

T. H.: Es ist für Sie alles nur Wiederholung gewesen?

K. B.: Ja, für mich ist es dann reizlos geworden. Ich war auf der Suche nach einem anderen Ansatz oder nach einer Art sich mit dem Thema Führung zu beschäftigen. Ich hatte bis jetzt nur eine schwammige Vorstellung was „systemisch“ bedeutet. Ich hatte keine Vorstellung, nur was man aus dem Begriff ableiten kann und dass es eine systemische Familienaufstellung gibt.

T. H.: Wenn der Begriff „systemisch“ bei Ihnen nur ganz bedingt etwas in Erinnerung ruft, gab es andere Begriffe in der Seminarankündigung, die Sie angesprochen haben: Zum Beispiel Haltung, Reflexion oder Selbststeuerungskräfte der Teammitglieder?

K. B.: Ein Kollege von mir war vor ein paar Jahren in einem anderen Kontext bei einer systemischen Fortbildung, hatte davon berichtet und war sehr begeistert. Und seitdem ich das gehört habe war für mich klar, dass ich auch nochmal sehr gerne daran teilnehmen würde. Eine andere Kollegin, die ich sehr geschätzt habe, auch in dem was sie beruflich gemacht hat, hatte eine Beziehung zur systemischen Führung. Das war dadurch für mich sehr positiv besetzt.

T. H.: Was hat Sie in Ihrem bisherigen Verhalten und Ihrer Haltung als Führungskraft nochmal bestärkt und bestätigt? Was hat Sie irritiert und was hat Ihre Führung in Frage gestellt?

K. B.: Also bestärkt hat mich, dass in meiner Wahrnehmung der Dinge es nicht einfach nur damit getan ist, immer nur mit Methoden oder einem Programm zu arbeiten, sondern dass man auch auf mehr schauen muss: auf die Bedürfnisse und die Sichtweisen der anderen. Es hat etwas damit zu tun, dass ich mich als Übersetzerin fühle. Gut zu wissen, dass das Umfeld und der Kontext auch immer eine Rolle spielen, dass Teammitglieder auch bestimmte Bedürfnisse und Positionen haben. Meine Führungsbibel war als erstes das „Harvard-Konzept“, in dem es darum geht, bei Verhandlungen nicht

nur auf die Sache zu gucken, sondern was will und möchte ich eigentlich erreichen? Wo ist der Konsens oder der Nutzen dahinter? Dieses habe ich sehr früh gelesen. Mein Vater hat es mir „vererbt“. Alle Teammitglieder sind unterschiedlich. Jeder ist unterschiedlich gestrickt, nicht alle können das Gleiche. In allen Fortbildungen, die ich vorher hatte, ging es nur um Methoden und Werkzeug, Schulung zu Kommunikation usw.

T. H.: Also auch der Perspektivwechsel – sich auf den Stuhl der anderen zu setzen?

K. B.: Ja, zu schauen, mit wem habe ich es jetzt da eigentlich zu tun.

T. H.: Ist es denn überhaupt leistbar, wenn Sie sagen, das Team ist so heterogen, jeder ist anders und jeder hat unterschiedliche Fähigkeiten, Zugänge und Interessen? Sie haben ja ein großes Team, kann man da für 25 Kolleginnen und Kollegen die ganz spezifische Führungskraft sein, sodass es für jeden passt?

K. B.: Nein, das kann man nicht. Das kann nicht funktionieren, das ist völlig klar. Aber man kann es versuchen, besser als wenn man gar nicht drauf schauen würde und nichts machen würde.

T. H.: Ich habe in der letzten Woche eine Kollegin bei einem Kunden den Satz sagen hören, dass sie überzeugt davon wäre, dass Führungskräfte nicht dazu da sind, dass es den Mitarbeitern gut geht, sondern dass Aufträge erledigt werden. Ich war sehr erschrocken. Wie kommt bei Ihnen dieser Satz an?

K. B.: Ein Grundsatz aus alter Zeit. Mich erschreckt es jetzt nicht, aber es ist genau umgekehrt. Das Aufträge erledigt werden müssen und jeder bestimmte Aufgaben hat, darüber ist sich jeder bewusst. Ich denke, das muss man den Leuten auch nicht extra sagen. Wir haben es ja schließlich mit Erwachsenen zu tun und nicht mit „Eingeschränkten“ oder kleinen Kindern. Ich denke schon, dass die Aufgabe der Führungskraft sein sollte, die Bedingungen zu gestalten.

Bedingungen sollten verändert werden können. Ein gutes Miteinander, durch gute Atmosphäre, um gut und konstruktiv arbeiten zu können. Ein gutes Klima muss geschaffen werden. Ich glaube, nur dann kann alles sehr nachhaltig funktionieren. Mein Leitbild ist, mich als Führungsfigur überflüssig zu machen. Dann habe ich es richtig gemacht. Ich sehe meine Aufgabe nicht darin, zu bemuttern oder jemanden zu bedienen, sondern eigentlich allen ein gutes Miteinander zu ermöglichen. Um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Je weniger sie auf mich angewiesen sind, desto besser habe ich meine Arbeit gemacht.

T. H.: Sie meinen einen Rahmen zu setzen, um die Selbststeuerung und die Autonomie eines jeden Einzelnen so gut es geht zu fördern?

K. B.: Den größten Teil seines Lebens verbringen wir bei der Arbeit. Deshalb sollte man nicht mit Menschen wie mit Maschinen umgehen, die Aufträge zu erfüllen haben. Dieses ist ja auch bei Fließband-Arbeitern und Fabrikangestellten ein Problem. Je mehr man mit dem Herzen dabei ist, desto besser ist es doch unterm Strich.

T. H.: Inwieweit sind Sie durch das systemische Seminar in ihrem Führungsverhalten bestätigt worden oder auch überrascht oder irritiert?

K. B.: Überrascht haben mich die Übungen zum Einnehmen anderer Positionen, bildliche Aufstellungen (soziometrische Übungen, der Autor), sich im Raum zu bewegen, einen Perspektivwechsel zu erleben. Den Platz des Anderen einzunehmen und zu erleben, das fand ich ganz spannend, denn das hat mit mir etwas gemacht. Jetzt weiß ich besser, wo ich stehe und wo ich mich befinde – physisch übertragen. Mich hat die Übung mit dem Fishbowl bzw. dem Reflecting-Team sehr beeindruckt. Viele verschiedene Wahrnehmungen aller aufzunehmen und dann festzustellen, da ist viel mehr als ich bis jetzt angenommen habe. Das Erlebte ist viel spannender als etwas nur gehört zu haben oder gelesen zu haben. Mich hat das sehr überrascht, da ich nicht dachte, dass es solche Übungen geben würde.

T. H.: Das heißt, zu verstehen, dass die eigene Perspektive nur ein kleiner Mosaikstein von vielen anderen möglichen Perspektiven ist und das Gesamtbild fast unüberschaubar ist. Ich habe jetzt mal einen kleinen Ausschnitt von der Wirklichkeit gesehen und diesen mit meiner Erfahrung interpretiert und für mich gewertet.

K. B.: Ich bin nicht naiv, nicht dass ich es nicht wusste, aber die Gelegenheit, es durch Übungen erlebbar zu machen, hat man im Alltag auch nicht.

T. H.: Sie akzeptieren, dass jemand anderes sich völlig anders verhält oder Dinge anders sieht und bewertet. Sie müssen nicht zwangsläufig das Wertesystem und das Gefühlsleben nachvollziehen können. Dieses „Andere“ muss man nicht einordnen, sondern man lässt es stehen?

K. B.: Mir fällt es leichter als zuvor.

T. H.: Für mich hört es sich so an, als würde es sich für Sie wie eine Entlastung anfühlen. Wenn ich nicht werten muss, kann ich ja auch erstmal beobachten.

K. B.: Ja, beeindruckt hat mich sehr das Modell mit dem Mobile. (In der Fortbildung habe ich ein Mobile als Metapher für das Team als soziales System herangezogen, der Autor). Davor war das Stichwort die „Entlastung“, das hat mich sehr beeindruckt. Das Bild an sich. Ich bin auch jemand, der sehr auf Bilder und solche bildhaften Dinge reagiert. Ich fand es schon mal interessant, einfach zu sehen, was passiert, wenn man nur einen kleinen Schubs an einer Stelle des Mobiles oder an einem Arm gibt. Alles gerät in Bewegung. Danach stelle ich die Frage: Wo bin ich als Führungskraft in diesem Mobile? Bin ich ganz unten, bin ich mittendrin oder bin ich oben an dem Fadenkreuz? Oder bin ich die, die es hält? Es gibt da diese verschiedenen Möglichkeiten. Für mich einfach zu erkennen, ich bin als Führungskraft ein Teil des Mobiles und sitze nicht am Dreh- und Angelkreuz. Das finde ich super entlastend.

T. H.: Was heißt denn das in der Folge für Sie?

K. B.: Das heißt in der Folge für mich, dass ich nicht für alles, was an Bewegung entsteht, verantwortlich bin. Weder, wenn es eine angenehme noch eine unangenehme Dynamik hat, noch, dass ich alles beeinflussen kann, auch wenn ich darauf reagiere, etwas verändern wollen würde. In einem sehr bescheidenen Rahmen muss ich mich entweder am Mobile woanders dran hängen oder dort, wo ich mich gerade befinde, ein bisschen mehr zappeln oder ruhiger sein, um das auszutarieren. Aber ich bin eben nicht derjenige, der alles komplett in der Hand hat und stoppen kann oder in Bewegung bringt. Und das war für mich eine sehr entlastende Erkenntnis.

T. H.: Nicht für alles die Verantwortung tragen, nicht jedem einen Impuls geben müssen, sondern manchmal einfach nur zugucken. Was sind die Impulse der anderen und was mache ich damit?

K. B.: Ja. Und auch zu erleben, wenn plötzlich Impulse irgendwoher kommen, die man sich gerade in dem Moment gar nicht gewünscht hat. Dann sich nicht fragen zu müssen, was hab ich da verursacht, sondern es einfach anders betrachten zu können: gucken, wo kommt das her, in welchem Zusammenhang steht das. Und ich bin gar nicht unbedingt die Ursache, ich kann da eingreifen oder auch nicht. Also ich kann es entscheiden. Auch zu wissen, das Mobile wird irgendwann wieder zur Ruhe kommen, auch wenn sich keiner rührt.

T. H.: Das klingt für mich wie ein Abschied von Wirkungs- und Kausalmodellen. Wenn Person A so handelt, dann muss bei Person B dieses und jenes passieren. Nein, es kann auch noch ganz was anderes passieren.

K. B.: Ja, also zumindest Abschied von dieser zwangsläufigen Kausalität. Man hat Erwartungen und Erfahrungen und viele Dinge stimmen ja auch. Wenn A was sagt, reagiert B darauf, aber nicht immer gleich. Dann, ohne dieses zu bewerten, ordnen zu können und damit weiter zu arbeiten.

T. H.: In der Systemischen Theorie wird das, was Sie eben als Einpendeln und zur Ruhe kommendes Mobile bezeichnet haben auch als „Homöostase“, also Fließ-Gleichgewicht bezeichnet. Ein System kommt zur Ruhe, aber auch wieder ganz schnell in Bewegung. Erleben Sie das als Metapher auf Führung und Team auch?

K. B.: Ja, ständig. Es gibt bestimmte Erlebnisse, z.B. geht man aus Gesprächen und denkt auf einmal, was man doch für tolle Leute im Team hat. Was war das für eine tolle Sitzung, alles hat gut geklappt, auch atmosphärisch. In der nächsten Teamsitzung denkt man, in der letzten war alles sehr schön, müsste die nächste ja auch genauso gut werden, und dann wird es eine Katastrophe. Dann verhakelt man sich, macht sich über unwichtige Dinge Gedanken und es werden unnötige Diskussionen geführt. Hinterher sind alle unzufrieden. Wenn man das aber alles erkannt hat, erkennt man darin eine Regelmäßigkeit und weiß für das nächste Mal, dass es sowohl gute aber auch schlechte Situationen gibt.

Es gibt viele Auslöser, die dazu beitragen, dass die Sitzungen gut oder schlecht werden. Aber nicht alles hängt allein von mir ab. Es hat nichts damit zu tun, wie ich mich auf eine Sitzung vorbereitet habe, ob ich vielleicht etwas nicht richtig erklärt oder ob ich etwas nicht richtig gesteuert habe. Sondern es gibt auch Situationen, auf die ich gar keinen Einfluss habe. Und das habe ich erkannt und es entlastet mich total.

T. H.: Geht denn mit der Entlastung, nochmal neu auf ihre Rolle als Führungskraft zu gucken, auch die Trauer einher, sich davon verabschieden zu müssen, direkten Einfluss auf Team und Besprechungen zu haben?

K. B.: Nein, gar nicht. Ganz im Gegenteil, ich empfinde es eher so, dass ich mich nicht sofort kümmern muss, sondern mich auch erst mal zurücklehnen kann und nachdenken. Ich empfinde mich als sehr viel kreativer und nachhaltiger in dem was ich tue. Also ich bin ein ganzes Stück raus aus dem sofort reagieren müssen, aus der Dynamik von Aktion und Reaktion. Ich brauche nicht in Aktionismus zu verfallen, sondern kann mir folgende Fragen stellen: Warum sind die Dinge so und was passiert auf der Ebene darunter? Dann kann ich auch mal auf den Auslöser gucken, um dort einzugreifen.

T. H.: Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter gemerkt haben, dass sich Ihre Haltung nach diesem Seminar und diesen Erkenntnissen verändert hat?

K. B.: Ich habe mich von einer Person spiegeln lassen und habe die Rückmeldung bekommen, dass sich etwas verändert hätte und zwar würde ich viel besser ausgleichend wirken. Mir wurde eine Situation beschrieben, bei der es darum ging, dass sich jemand im Team problematisch verhielt. Ich habe niemanden in Schutz genommen, sondern habe gesagt, man möge sich die Situation aus der Sicht des anderen auch nochmal anschauen. Ich habe viel Dampf aus der Situation genommen.

T. H.: Das heißt, Sie mussten gar nichts in dem Moment regeln, sondern Sie haben andere Perspektiven angeboten. Zum Beispiel die Perspektive des Kollegen einzunehmen und gebeten, sich zu reflektieren. Sie haben um Verständnis geworben. Sie mussten gar nicht erst in die Schiedsrichterrolle gehen.

Gibt es sonst noch Dinge, an denen Sie bemerkt haben, dass ihre Teammitglieder eine Veränderung gespürt haben?

K. B.: Das ist jetzt ungeprüft und eine Vermutung von mir und gleichzeitig natürlich eine Hoffnung. Ich erlebe mich selber als empathischer als früher. Mehr Befindlichkeiten der anderen nehme ich wahr. Ich kann gezielter darauf reagieren. Ich war früher sehr sachorientiert und hatte mir schon auf die Fahne geschrieben, mehr loben zu müssen. Das habe ich auch gemacht, aber doch vergessen, den Menschen, der dahinter steckt, auch wahrzunehmen. Ich denke, es macht sich jetzt bemerkbar.

Für mich ist jetzt wichtig, dass sich jeder gesehen fühlt. In manchen Phasen geht mir durch meinen Kopf, was ich mir eigentlich von meiner Führungskraft wünsche? Was finde ich gerade gut, was finde ich da gerade nicht so gut? Und dann stelle ich mir die Frage, ob das meine Teammitglieder von mir auch so bekommen. Und dann stelle ich fest, mal ja oder auch mal nein.

T. H.: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Vorgesetzte auch Sie anders wahrnimmt, durch die Veränderung?

K. B.: Vermutlich. Ich hätte das jetzt auch sehr gerne abgeprüft. Ich weiß es nicht.

T. H.: Sie haben sich im Anschluss an das Seminar auch coachen lassen.

K. B.: Ich glaube, man kann es (die Selbstreflexion, der Autor) eine Zeit lang für sich alleine aufrechterhalten, wenn man genügend Motivation und Interesse mitbringt. Aber auf lange Sicht muss man sich austauschen. Am besten mit Menschen, die nicht unbedingt professionell sein müssen. Das Coaching ist „nice to have“. Man sollte den kollegialen Austausch suchen, mit einfachen Fragen: Wie empfindest du diese Situation? Manchmal kommt man in ein Gespräch und es eröffnet sich eine ganz neue Perspektive. Es sollte sich ein Gesprächspartner finden, der einem ein vernünftiges Feedback geben kann. Geht aber nicht in jeder Situation.

Was ich als wichtig empfinde ist, dass bei mir ein persönlicher Entwicklungsprozess in Gang gesetzt wurde. Es beschränkt sich nicht nur auf den reinen beruflichen Kontext, sondern auch im Privaten hat sich ganz viel verändert. Meine Haltung hat sich verändert, ich bin toleranter. Früher habe ich eigentlich gedacht, tolerant zu sein. Heute weiß ich, ich bin toleranter und empathischer. Merke das an Reaktionen. Hat nicht im Beruf aufgehört.

T. H.: Das kenne ich von mir auch. Ganz herzlichen Dank!

Das Interview führte Diplom-Sozialwissenschaftler Thorsten Hoops aus Bremen.