
"Denken in Familiensystemen" (Modell von Edwin Friedmann) Für Leiter von Organisationen

David Cox (Dr. der Bildung/Erziehung) - Professor an der Arkansas State University

Das Ziel dieses Aufsatzes ist es, das Lebenswerk von Edwin H. Friedman (1932-1996) zu betrachten und die Schlüsselgedanken, welche für Leiter von Organisationen relevant sind, mit den Lesern zu teilen. Ich werde Konzepte von Friedman – praktizierender Familientherapeut, Führungsberater und ordiniertes Rabbi – weitergeben und organisiere meine Abhandlung in drei Teilen. Im ersten Teil stelle ich einige grundlegende Konzepte und Begriffe aus dem *Denken in Familiensystemen*, welche einen einzigartigen Blick auf Leitung oder Führungsstil werfen, sowohl zu Hause wie auch am Arbeitsplatz. Im zweiten Teil präsentiere ich meine Interpretation von Friedmans Werk über *Familiensysteme* und dessen Anwendung auf Leitungsaufgaben. Im dritten Teil schlage ich schliesslich Möglichkeiten vor, wie Leiter das Modell umsetzen können.

Friedmans innovative Perspektive auf Leiterschaft hat mehr zu tun mit einer Art zu denken und zu leben als mit traditioneller Leiterschaft, die einen Stil oder eine Technik betont. Als solche hat seine Idee von Leiterschaft eine 24/7-Anwendbarkeit (24 Stunden 7 Tage die Woche) in der Familie, am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft.

1. Denken in Familiensystemen

Die Idee der Familiensysteme konzentriert sich auf die Familie als eine Einheit statt auf einzelne Mitglieder. Die Idee der Familiensysteme repräsentiert einen Sprung vorwärts und weg vom alten individuellen Therapiemodell, bei dem der Fokus auf dem symptomatischen Mitglied der Familie gelegt wurde. Beim systemischen Ansatz geht es um die Frage, wie Menschen in Beziehungssystemen funktionieren und handeln. Eine grundlegende Voraussetzung dazu ist die Annahme, dass jede Person in einer Familie die Handlungsweisen der anderen Personen in der Familie oder im System beeinflusst. In gleicher Weise spielt die Handlungsweise jedes Mitglieds wie auch der Leiter einer Organisation eine wichtige Rolle für das Funktionieren und Verhalten der anderen Mitglieder der Organisation.

Friedman betont die Kraft der "Präsenz" im Leben des Leiters einer Familie oder einer Organisation. Präsenz ist die Spur von Vertrauen, sicherem Auftreten, Haltung, Ruhe, Blick und Energie, die jemand überall, wo er hinkommt, hinterlässt – eine Stimmung, Essenz, ein emotionaler Einfluss, der eine Organisation durchdringt. Präsenz hat mit emotionaler Reife zu tun, mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen für das eigene emotionale Befinden und Schicksal. Präsenz ist die kritische Komponente, die über den Erfolg als Leiter entscheidet (Friedman, 1999, S. 7).

Eine Organisation, wie eine Familie, ist wie ein lebendiges System aus biologischen Organismen bestehend aus Protoplasma.¹ Das Menschsein, die protoplasmische Basis, trägt einige typische Beschaffenheiten in sich. Zuerst einmal gehört zum Protoplasma typischerweise die Hierarchie. Vom Niveau der Zelle bis zum Niveau der Organisation ist Hierarchie ein natürliches Phänomen. Zweitens gehört zu lebenden Systemen Widerstand. Ein lebendes System wird alles Mögliche tun um sich selbst im Gleichgewicht zu halten, um die Ho-

¹ Protoplasma (gr. proton: *Erstes*, plasma: *das Geformte*) ist eine veraltete und teilweise uneinheitlich verwendete Bezeichnung für die innere sol- oder gelartige flüssige Masse aller lebenden Zellen. Wie das Cytoplasma besteht das Protoplasma aus Wasser (60-80%), Eiweiß, Fetten, Kohlenhydraten, Vitaminen und Mineralsalzen. (Nach Wikipedia)

möostase (Selbstregulierung)² zu erhalten oder die gewünschte Balance wiederherzustellen. Wenn darum in einem lebendigen System Initiative ergriffen wird, wird diese mit Widerstand konfrontiert werden – das ist eine grundlegende Überlebenstaktik. Die tiefer liegende Dynamik in einer Organisation wird so auf einen Zustand des Gleichgewichts hin arbeiten. Das heisst: Die Mehrheit der von der Initiative betroffenen Menschen möchten, dass sich in ihrer Organisation möglichst wenig verändert. Deshalb reagieren sie auf eine Initiative mit dem Versuch (meist durch Widerstand), die alte Balance und Sicherheit wiederherzustellen. . Drittens, ein Leitungsmodell, das auf dem Verhalten von menschlichem Protoplasma gründet, ist laut Definition transkulturell, also Kulturen übergreifend.

Weil eine Organisation ein lebendiges System ist, sind Leiter und Mitglieder eng miteinander verbunden durch ein emotionales Feld, das sie geschaffen haben – mit positiven oder negativen Folgen für die Gesundheit der Organisation. Mitglieder müssen den Leiter nicht direkt beobachten oder sogar in einer direkten Dienstweg-Hierarchie stehen, um positiv oder negativ von der Leitung beeinflusst zu werden (Friedman, 1996a, 1996b, 1999). Wo immer der Kopf hinsteuert, dahin folgt der Körper (Friedman, 1985). Wenn der Leiter (der Kopf) einer Organisation klar die Richtung, in die er geht, definiert UND wenn der Leiter mit den Mitgliedern der Organisation in Verbindung bleibt, dann werden die Mitglieder der Richtung des Leiters folgen. Dieses Ursache-Wirkungs-Ereignis wird automatisch geschehen.

Hingegen muss sich ein Leiter bewusst sein, dass Veränderung nicht in eine Organisation gebracht werden kann ohne dass dadurch das Bedürfnis der dazu gehörenden Menschen nach ungestörter Kontinuität gestört wird. Es benötigt eine gewaltige Kraft, um den Drang der Menschen, am Bestehenden festzuhalten, zu durchbrechen. Und selbst wenn ein System erheblich herausgefordert werden kann, um Veränderung zu bewirken, ist es möglich, dass dadurch unabsichtlich noch etwas ausgelöst wird: Ein Symptom (wie z.B. persönliche Probleme, Spannungen in Beziehungen, Gesundheit eines Mitglieds, dysfunktionales Verhalten eines Mitglieds) kann einfach umplatziert werden an einen neuen Ort in der Organisation.

1.1 Das Emotionale-Feld-Konzept

Die Mitglieder einer Organisation sind verknüpft in einem System von wirbelnden, emotionalen Prozessen – ein emotionales Feld eben, ähnlich einem magnetischen Feld (Wheatley, 1999). Das *Feld-Theorie-Modell* von Leiterschaft betont die Wirkung der Präsenz eines Leiters auf die emotionalen Prozesse in einem System. Es betrachtet weiter das Ausmaß, in dem Leiter sich anderen gegenüber ausdrücken und sich selbst von ihrem Umfeld unterscheiden und abgrenzen.

Friedman beschäftigte sich besonders mit emotionalen Feldern, die von Leitern geschaffen wurden, welche die ungestörte Einheit mehr wertschätzen als das Eigenständige, Kreative oder/und die Vorstellungskraft. Er beobachtete, was geschieht, wenn ein Mitglied, das eigenständig, selbstgesteuert, voller Energie oder kreativ ist (und in der Hierarchie der Organisation auf tiefer Ebene steht) regelmässig frustriert und sabotiert anstatt ermutigt und unterstützt wird: Zu 100% der Fälle (egal ob die Störenfriede Supervisoren, Untergebene oder Gleichgestellte sind) stellt sich in diesem Fall heraus, dass die Person an der höchsten Stelle der Institution ein sogenannter „Harmoniemensch“ ist (1996b, S. 35-36). Jemand also,

² Homöostase: Selbstregulation ist ein grundlegendes Funktionsprinzip (Homöostaseprinzip) lebender Organismen. Sie findet z.B. in der Physiologie des menschlichen und des tierischen Körpers fortlaufend statt, meist bei Veränderung statischer Zustände und von uns unbemerkt. Beispiele sind: Anstieg von Blutdruck und Herzfrequenz beim Wechsel von liegender in stehende Position, oder vermehrte Atmung bei körperlicher Anstrengung, um dem Körper mehr Sauerstoff zuzuführen.

In der *Psychologie* bezeichnet der Begriff Selbstregulation Vorgänge, die mit der Steuerung der eigenen Person in ihrer Umwelt in Zusammenhang stehen. (Aus Wikipedia)

der der glaubt, dass gute Gefühle wichtiger sind als Fortschritt, und der sehr viel dagegen unternimmt, um Angst und Konflikt um jeden Preis zu verhindern, welche durch die initiative und kreative Person ausgelöst werden könnten.

Ein emotionales Feld wird charakterisiert von drei Arten von Polaritäten, Kräften, die Leute in verschiedene Richtungen ziehen. Diese sich gegenüberstehenden Kräfte sind keine Probleme, die es zu lösen, sondern verschiedene Pole, die es zu managen gilt (Johnson, 1996).

1.2 Die Individualität-Gemeinschafts-Polarität

Menschen sind ständig hin und her gezogen dazwischen, ihre Individualität aufrechtzuerhalten und sie ein bisschen aufzugeben um ein harmonisches Mitglied einer Gruppe zu sein. Der Zug Richtung der harmonischen Beziehungs- und Gemeinschaftsseite der Skala scheint eine automatische, instinktive emotionale Reaktion von uns Menschen zu sein. Das ist ein wesentlicher Bestandteil des Phänomens des menschlichen Zustands. Der Zug zur harmonischen Beziehungseite wird ausserdem immer dann verstärkt, wenn in einer Organisation Angst und Unruhe auftaucht. Wenn in einer Organisation Verunsicherung entsteht, drängen sich ihre Mitglieder enger zusammen (ein Herdeninstinkt). Die zentrale Frage für Leiter ist: Wie kommen sie den anderen in der Organisation in einer solchen Situation auf der Beziehungsebene näher und behalten dennoch ihre Individualität, d.h., ihre persönlichen Überzeugungen und Ziele?

1.3 Die Polarität von Nähe-suchen und Auf-Distanz-gehen

Menschen haben ein biologisches Bedürfnis sowohl nach Nähe als auch nach Distanz in zwischenmenschlichen Beziehungen. Jeder trägt in sich selbst sowohl das Bedürfnis nach Nähe und nach Distanz. Wenn jemand in einem emotionalen Feld jemandem gegenüber Nähe sucht, geht jemand anderes auf Distanz. In einer gesunden Beziehung beteiligen sich beide Parteien in einem Hin-und-her-Tanz zwischen den beiden Rollen. Wenn Beziehungen aus dem Gleichgewicht geworfen werden, wenn Verunsicherung zunimmt, versuchen die Mechanismen des emotionalen Nähe-suchens und sich Distanzierens das Gleichgewicht wieder herzustellen. Wenn irgendwo Verunsicherung auftaucht, wird der oben genannte Tanz intensiver.

Was der Nähe-Suchende verstehen muss – und das ist vielen nicht klar – ist, dass die Person, die sich vom Nähe-Suchenden wegbewegt (auf Distanz geht), den Nähesuchenden nicht hören kann (Friedman, 1999). Wer auf Distanz geht, gewinnt immer und kann den Nähe-Suchenden immer abhängen. Sich von anderen distanzieren kann zum Teil eine Reaktion sein auf die emotionale Intensität des Nähe-Suchenden. Wenn das Nähe-Suchen gestoppt oder vermindert werden kann, ist es möglich, das Distanzieren aufzuheben. Wenn der Nähe suchende „Verfolger“ aufhört, ist es möglich, dass nach einer Weile die Person, die auf Distanz ging, in die Rolle des Nähe-Suchenden rutscht.

1.4 Die Polarität von Überfunktion und Unterfunktion³

Die dritte Art eines emotionalen Feldes betrifft die Gegenseitigkeit von Überfunktion und Unterfunktion. Überfunktion meint das übermässige Übernehmen von Verantwortung für die Probleme anderer. Überfunktion in Organisationen kann auch bedeuten, dass jemand die alleinige Verantwortung übernimmt für das Wohlergehen und die Leitung der Organisation.

³ Overfunctioning: übermässige Handlungs- oder Arbeitsweise; Underfunctioning: zu geringe Handlungs- oder Arbeitsweise. Der Begriff ist etwas problematisch ins Deutsche zu übersetzen.

Überfunktion gegenüber anderen heisst immer auch Unterfunktion gegenüber sich selber: Man kümmert sich so sehr um andere, dass man dabei eigene Bedürfnisse vernachlässigt. Dies ist eine Hauptursache von Stress für Leiter.

Wenn jemand in einem System überfunktioniert, funktioniert gleichzeitig jemand anderes zu wenig. Leiter, die alles übernehmen, sich um alles kümmern und alles kontrollieren, sind besonders anfällig auf Überfunktion. Unabsichtlich rutschen dann die anderen in der Organisation in einen Teufelskreis gelernter Hilflosigkeit. Der Leiter funktioniert zu fest und die Mitarbeiter kompensieren das indem sie in ein Muster von gelernter Hilflosigkeit und Passivität gleiten. Darauf reagiert der Leiter dann wiederum mit einer Verstärkung der Überfunktion, und die Mitarbeiter sinken noch tiefer in ihre gelernte Hilflosigkeit.

Eine zentrale Folgerung dieses Phänomens für Leiter ist folgende Erkenntnis: Wer überfunktioniert tut damit letztlich nichts anderes, als sich selber mehr Verantwortung aufzubürden. Mit ihren Bemühungen für Andere, auch wenn sie gut gemeint sind, schaden sie sich selbst am meisten. Überfunktionierende denken oft, sie wüssten es am Besten. Gleichzeitig halten Unterfunktionierende ihre eigenen Fähigkeiten in der Gegenwart von Überfunktionierenden zurück. Was ist zu tun? Überfunktionierende können andere zwar zu mehr Verantwortung zwingen, aber sie können sich selber weniger verantwortlich machen.

1.5 Dreiecke: Grundbausteine

Beziehungssysteme sind aus Dreiecken zusammengesetzt. Das Dreieck ist der Grundbaustein, das Molekül, in irgendeinem System von Menschen, das kleinste stabile Beziehungssystem. Zwei Menschen haben in der Regel Schwierigkeiten, eine Eins-zu-eins-Beziehung über eine bestimmte Zeit aufrecht zu erhalten. Die menschliche Dyade (Zweiergruppe) ist so instabil, dass, wenn zwei Menschen, die sich wichtig sind, ein Problem entwickeln, sie sich automatisch nach einer dritten Person umsehen, um sie auf eine Art in die beunruhigende Situation mit einzubeziehen. Dieser Schritt dient dazu, die Beziehung zwischen der ursprünglichen Zweiergruppe zu stabilisieren. Je differenzierter/abgegrenzter sie als Persönlichkeiten sind, desto länger schaffen sie es ohne sich zu distanzieren oder eine dritte Partei mit einzubeziehen.

Individuen werden in eine Dreiecksposition hineingezogen, wenn sie im Brennpunkt von ungelösten Problemen landen, oder wenn sie sich in einer Position wieder finden, in der sie auf einmal verantwortlich sind für die Beziehung von zwei anderen Personen oder für die Beziehung zwischen einer Person und deren Probleme. Der Stress (und letztendlich das Burn-out) von Leitern hat deshalb oft weniger zu tun mit strenger Arbeit als damit, dass sie zu oft in emotionale Dreiecke verwickelt werden.

2. Das Leiterschaftsmodell

Im traditionellen *Veränderungsmodell* wird der Fehler immer bei der anderen Person gesehen: "Wenn er/sie/es/die anderen sich verändern würden ... DANN, und nur dann, würde ich (oder meine Umstände) sich zum Besseren verändern." Die grundsätzliche Annahme dabei ist, dass eine Person durch ihren Willen jemand anderen verändern kann. Der so provozierte Widerstreit der Willensbemühungen verschiedener Menschen ist immer eine schlechte Ausgangslage um einen Konflikt lösen zu können. Der Leiter kann kurzzeitig Erfolg haben damit, aber diese Strategie zahlt sich auf lange Sicht nicht aus. Es gibt einen besseren Weg. Friedmans Prinzip dazu beinhaltet sechs Punkte.

2.1 Die sich selbst definierende und klärende Person („differentiating self“)

Bowen (1985), Friedmans Mentor, sah in der Fähigkeit der Selbstklärung zwei Dimensionen. Die erste Seite betrifft die Fähigkeit, mit den Unterschieden zwischen dem eigenen Denken und Fühlen umzugehen. Können Leute ihre Emotionen mit ihrem Denken regeln ohne sich im Wirbel der Gefühle, der um sie herum stattfinden kann, zu verfangen? Die zweite Seite der Selbstklärung betrifft die Fähigkeit, in Beziehungen gleichzeitig Vertrautheit und Autonomie/Selbstständigkeit im Gleichgewicht zu halten: Kann jemand engen Kontakt mit Menschen, die ihnen wichtig sind, geniessen, ohne dabei ihre eigene Unabhängigkeit zu verlieren?

Friedmans Betrachtungsweise von Leiterschaft stellt das Selbst – besonders das sich selbst definierende und führende Selbst – ins Zentrum der Sache. Wie verändern und klären sich Menschen selbst, um die Verunsicherungen in einem System bzw. einer Organisation zu verändern? Um Veränderung in einem System zu bewirken, muss einer anfangen, für sich selbst zu sprechen und sich zu definieren. Der Mangel an Selbstklärung und Selbstdefinition („self-differentiation“) den anderen gegenüber kann die Ursache sein, weshalb die Organisation in einem Durcheinander steckt. Wenn aber anderen gegenüber ausgedrückte Selbstklärung, vorhanden ist, kann dies die Situation wenden. Wenn eine Person in einem emotionalen System über längere Zeit ein bisschen anders sein kann, wird sich schliesslich das ganze System verändern.

Die meisten Probleme einer Organisation sind in ihrem emotionalen System zu suchen. Die Leute müssen das „Prozessdenken“ erlernen. Sie müssen lernen, sich selbst besser zu verstehen und zu steuern. Sie müssen lernen, selber darüber nachzudenken, was sie zum Problem beigetragen haben könnten. In der Ehe zum Beispiel bedeutet das, dass sich eine Person nicht länger fragt: "Wie kann ich meinen mühsamen Partner ändern?", sondern: "Was ist mein Beitrag zum negativen Muster dieser Beziehung?" Hören Sie auf, sich am Arbeitsplatz zu fragen, wie ihre Gruppen zu leiten sind. Fangen Sie stattdessen an zu überlegen, wie Sie sich selbst innerhalb ihrer Gruppe am besten leiten und steuern können. Hören Sie auf herauszufinden wie mit Konflikt umzugehen sei. Fangen Sie stattdessen an zu lernen wie Sie sich in Konfliktsituationen selbst am hilfreichsten verhalten können.

Leiterschaft bedeutet zu lernen wie man mehr "Selbststeuerung" an den Arbeitsplatz bringt. Stellen Sie sich alle Mitglieder einer Organisation als Dominosteine vor, die auf dem Boden in einem komplizierten Muster aufgestellt sind. Ganz unerwartet und plötzlich entsteht eine Verunsicherung und ein Stein kippt um. Die Kettenreaktion beginnt. Wenn das reihenweise Umfallen den Leiterstein erreicht, lautet die entscheidende Frage: Kann er selber aufrecht stehen bleiben, sich sozusagen von den anderen abgrenzen und unterscheiden, und somit aufhören ein emotionaler Dominostein des Systems zu sein? (Friedman, 1990, S. 175-178)

Der Trick bei der Sache ist, sich als Leiter selbst aus emotionalen Reaktionsmustern und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation herauszuhalten UND dennoch weiterhin mit der Organisation verbunden zu bleiben. Der Leiter, der sich zum ersten Mal auf diese Weise selbst abgrenzt und sich selbst steuert, statt sich mit hineinziehen zu lassen, sollte Widerstand und Sabotage (das meint: Unverständnis und Angegriffenwerden) erwarten. Diese sind systemische Reaktionen darauf, dass ein Leiter im Blick auf sich selbst Initiative ergreift und selbstverantwortlich handelt.

Friedman (1996a, 1996b) sagte, dass beschreibende Adjektive viel aussagen können darüber, zu welchem Grad sich eine Person selbst abgrenzt bzw. steuert. Er war überzeugt, dass weniger reife Mitglieder einer Organisation in ihren Gesprächen bestimmte Adjektive brauchen würden, um reifere Mitglieder zu beschreiben. Zum Beispiel, reife, sich abgrenzende Mitglieder können ein bestimmtes Leiterschaftsverhalten als "ausdauernd, beharrlich" betrachten, während ein weniger reifes Mitglied das gleiche Verhalten als "Druck ausübend" bezeichnet.

Selbststeuerung (Abgrenzung) ist ein Prozess, der aus zwei Schritten besteht. Der

erste Schritt ist: Wissen, wovon man selber überzeugt ist (das ist eine innere Aufgabe) und der zweite Schritt: Sich selbst anderen gegenüber zu definieren und zu erklären (das ist eine zwischenmenschliche Aufgabe). Beides ist ein lebenslanger Prozess des Strebens danach, sein Wesen im Gleichgewicht zu halten durch die gegenseitigen inneren und äusseren Prozesse der Selbstregulierung und der Selbstdefinition. Das ist ein lebenslanger Prozess, nicht ein Ziel, das jemals erreicht werden könnte. Laut Friedman (1996a, 1996b, 1999), erreicht darin niemand mehr als 70 Prozent (eine Zahl, die er grinsend aus der Luft gegriffen hatte).

Selbststeuerung bedeutet, seinen eigenen Kurs mithilfe seines eigenen inneren Leitungssystems (Wertesystem) festlegen, anstatt dauernd den Rahmen zu beäugen, in dem andere sich bewegen. Es bedeutet "Eigenständigkeit" ausdrücken, aber nicht auf Kosten anderer. Es bedeutet die Eigenschaft zu haben, in einem intensiven emotionalen System einen Platz einzunehmen. Es ist die Fähigkeit zu sagen: „Ich denke, glaube, bin überzeugt...“, während und obwohl anderer fordern: „Wir alle müssten doch alle dasselbe sagen, denken, glauben...“ Stellung zu beziehen und sich selbst zu definieren heisst nicht, autokratisch zu sein (das wiederum würde bedeuten, sich emotional zwingend anzustrengen, um andere zu ändern).

Ein sich selbst gut steuernder und abgrenzender Leiter ist jemand, der Klarheit hat über die Ziele des Lebens und deshalb weniger leicht verloren geht in verunsichernden, emotionalen Prozessen, die ihn in seinem Umfeld umgeben. Er ist jemand, der sich selbst steuert, indem er sich abgrenzen und gleichzeitig verbunden bleiben kann und daher verändernde, unbemühte und manchmal herausfordernde Präsenz behalten kann. Solche Personen können ihre eigene Reaktion auf die automatischen Reaktionen anderer regeln und sind somit fähig Stellung zu beziehen mit dem Risiko, anderen damit zu missfallen. Selbstgesteuerte Eigenständigkeit ist die Fähigkeit, unser Selbst zu kontrollieren und selbst dafür verantwortlich zu sein, selbst wenn andere im emotionalen Feld versuchen, uns anders zu machen als wir eigentlich sind.

Eine zentrale Leiterschaftsaufgabe besteht darin, den Reifegrad der Menschen in der Organisation zu vergrössern. Friedman (1996a, 1996b, 1999) bezeichnete das als Ausscheidungsspiel (Play-off) zwischen Mitgefühl und Verantwortung. Die mitfühlende Perspektive sagt, "Wir wollen den Menschen helfen, indem wir die Stressfaktoren in ihrem Leben reduzieren." In Friedmans Denken ist dies der schlechtere Weg, um Organisationen zu verbessern. Für ihn besteht der wirkliche Erfolg darin, Menschen stärker zu machen indem ihr Wachstum und ihre Reife herausgefordert werden. Was selbst-gesteuerte Eigenständigkeit und emotionale Reife vergrössert ist nicht Mitgefühl, sondern Herausforderung. Der Fokus auf Mitgefühl ist eine Anpassung Richtung Schwachheit. Der Fokus auf Verantwortung bedeutet, Stärke zu betonen und zu entwickeln. Das grösste Problem in der Leiterschaft heute ist das Fehlen vom Mut, sich selbst klar zu definieren (Friedman, 1999). Die selbstgesteuerte Eigenständigkeit und Abgrenzung des Leiters wird andere Menschen dazu ermutigen, das gleiche zu tun. An dieser Herausforderung wachsen sie.

2.2 Verbunden bleiben

Während selbstgesteuerte Eigenständigkeit die wichtigste Fähigkeit in diesem Modell ist, ist das zweitwichtigste die Fähigkeit, Beziehungen aufrechtzuerhalten mit Menschen, die mit dem Leiter nicht gleicher Meinung sind. Selbstgesteuerte Eigenständigkeit führt auch zu einer emotionalen Ruhe und Ausgeglichenheit. Das Gefühl, dass andere eine Bedrohung sind wird geringer, selbst wenn die Geführten auf den Leiter wütend sind. Diese grössere emotionale Behaglichkeit erlaubt es dem Leiter, mit den anderen verbunden zu bleiben, weil er ihre Anerkennung, Verständnis, Bestätigung, Lob oder Einverständnis nicht nötig hat, um sich in Ordnung zu fühlen. Natürlich möchten Leiter geliebt werden, sie sind aber nicht davon abhängig, wenn sie selbstgesteuert sind.

Das zentrale Dilemma beim Bewältigen der Kräfte zwischen Individualität und Beziehungsorientierung ist, wie man den Blick auf das eigene Leben halten und trotzdem in offener, klarer Kommunikation mit den anderen, im eigenen Leben wichtigen Personen, stehen kann. Laut Friedman (1999) haben viele die Fähigkeit in Verbindung zu bleiben. Eine kleinere Anzahl Menschen haben die Fähigkeit, sich wirklich selbst abzugrenzen und eigenständig zu sein. Und noch weniger haben die Fähigkeit, beides zu tun: In Verbindung zu bleiben UND ihre Eigenständigkeit zu wahren.

2.3 Eine nicht-verunsicherte Präsenz behalten

In dem Grad wie Leiter und Berater eine "nicht-verunsicherte Präsenz" in einem hoch angespannten Verunsicherungs-Umfeld behalten können, können sie Einfluss auf dieses Feld haben. So wie ein Transformator auf den elektrischen Kreislauf eine Wirkung hat. Sie reduzieren die negative Energie in einem Umfeld durch die Art ihrer Präsenz und ihres Wesens, wie auch durch die Atmosphäre, die sie aufbauen. Es ist nicht eine Frage von "den Kreislauf zu durchbrechen"; es verlangt in Verbindung zu bleiben ohne einen Stromstoss zu erwischen. Es ist einfach, Verunsicherungen aus dem Weg zu gehen, wenn man den verunsicherten Menschen aus dem Weg geht. Die Kunst aber besteht darin, die Beziehung zu verunsicherten Menschen aufrecht zu erhalten und gleichzeitig sich nicht selber verunsichern zu lassen.

Fortschritt in dieser Art fordert ein anderes Denken über das Beziehungssystem. Es steuert gegen die meisten Leiterschaftstrainings, deren Schwerpunkt auf "machen" oder Probleme lösen liegt. Und es legt einen Bonus auf die Fähigkeiten von Leitern, sich von den emotionalen Prozessen um sie herum abzugrenzen.

Ein Hauptanzeichen für eine bessere selbstgesteuerte Eigenständigkeit und Abgrenzung ist, wenn ein Leiter mitten in einem emotionalen Aufruhr präsent sein und aktiv zu Schlüsselpersonen eine Beziehung erhalten kann und gleichzeitig in Ruhe die eigene Führungsrichtung beibehalten kann. Es ist langfristig immer produktiver, grössere Klarheit zu entwickeln darüber, was im System geschieht, anstatt einfach nur Mitgefühl mit den verletzten Menschen im System zu haben und zu versuchen sie zu retten, indem man sie vor Herausforderungen zu bewahren versucht. Menschen wachsen durch Herausforderung und nicht dadurch, dass sie sich besser fühlen in ihrem Herausgefordertsein und ihrer Notlage. Menschen wachsen dadurch, dass man ihnen etwas zumutet.

2.4 Nicht-reaktiv sein

Nicht-reaktiv sein bezieht sich auf die Fähigkeit, selbstgesteuert zu funktionieren - mit einer minimalen Reaktivität gegenüber den Positionen oder der Reaktivität anderer. Es bedeutet Selbstregulierung im Angesicht reaktiver Sabotage (Angriffe, Widerstand) – welche unvermeidlich sind. Es beinhaltet die Fähigkeit die eigenen Instinkte und Spontanreaktionen im Griff zu haben, anstatt sich automatisch von ihnen treiben zu lassen. Unter den Bedingungen von chronischer Unruhe und Versunsicherung wird die Fähigkeit der Selbstregulierung untergraben. Angst aktiviert das Reptiliengehirn, welche nie besonnen, sondern immer spontan und unüberlegt reagiert.

Drei Indikatoren dienen als Frühwarnsystem für reptilisches Funktionieren – beim Leiter wie auch bei den Mitgliedern (Friedman, 1995):

- sich Einmischen in Beziehungen anderer
- dauernde Versuche, anderen den eigenen Standpunkt aufzuzwingen
- Unfähigkeit, mit Menschen, mit denen man nicht einverstanden ist, eine Beziehung aufrechtzuerhalten und sie zu verstehen.

Reptilisches Funktionieren betrifft zeitweise alle Menschen. Weil emotionale Reaktivität ansteckend ist, verlangt effiziente Leiterschaft die Selbstdisziplin des ruhigen Beobachtens des emotionalen Prozesses, ohne sich selbst emotional aufregen zu lassen.

2.5 Beziehungsdreiecke handhaben

Die erste Regel eines emotionalen Dreiecks ist, dass der Leiter nicht eine Beziehung verändern kann, von welcher er nicht Teil ist. Von der Position A aus, kann man nicht die Beziehung zwischen B und C verändern. Der Leiter kann lediglich seine eigene Beziehung zu B und zu C unabhängig voneinander kontrollieren. (B und C müssen nicht dringend zwei Personen sein. B kann auch eine Person sein und C ein Problem). Wenn der Leiter versucht die Beziehung zwischen B und C zu verändern, wird er in diese Beziehung verwickelt und oft zementiert sich dadurch genau die Situation, die er verändern wollte (Friedman, 1985, S. 36).

Die erste Verteidigungslinie des Leiters ist dem Versuch zu widerstehen, dass jemand den Leiter in ein Beziehungsdreieck verwickelt. Das ist nicht immer möglich, aber wenigstens soll der Radar des Leiters aktiv sein. Wenn jemand einmal im Dreieck gefangen ist, ist das Ziel nicht, wie man nun aus den Dreiecken herauskommt, sondern wie man sich selbst in und durch die Dreiecke leitet. Während der Leiter es möglicherweise nicht schafft, aus den Dreiecken herauszukommen, kann er den Kontakt zu allen Parteien aufrechterhalten ohne am Drama (Konflikt) selbst teilzunehmen.

Von einem präventiven Blickwinkel aus gesehen, haben Dreiecksbeziehungen vor allem mit dem Mass an Verunsicherung der Menschen zu tun. Handhaben Sie Dreiecke so, dass Sie zu einem ruhigeren, weniger ängstlichen und sichereren Umfeld für Menschen beitragen. Je mehr jemand die Perspektive der Dreieck-Systeme sehen kann, desto weniger anfällig wird er, Partei zu ergreifen, Dinge persönlich zu nehmen, gedankenlose Positionen einzunehmen oder Schuld zuzuweisen.

2.6 Bestehen trotz Sabotage (Angriffe auf den Leiter)

Ein Sprichwort sagt: "Keine gute Tat bleibt ungestraft." Wenn Leiter daran arbeiten, sich selbst gut zu leiten und zu definieren, werden sie Widerstand begegnen und das System wird versuchen sie nach unten zu ziehen.

In der System- oder Feldtheorie ist Widerstand eine automatische, unbedachte, natürliche Antwort auf die mutige Initiative eines Leiters. Dieser Widerstand gehört zum Feld der Abgrenzung und ist ein wesentlicher Bestandteil des Leiterschaftsprozesses. Wenn Leiter Rückmeldungen bekommen, sie seien "kalt" geworden, oder "unsensibel", "nicht mitfühlend", "dickköpfig" oder "egoistisch", bedeutet das oft, dass sie angefangen haben, auf eine sich selbst steuernde und eigenständige Art zu handeln. Die gute Nachricht ist, dass Widerstand nicht ein Hindernis ist, das man unbedingt verhindern muss. Vielmehr ist es ein systemisches Phänomen dafür, dass der Leiter seine Sache richtig macht!

Der Trick ist, wie man die Ausdauer dazu aufbringt, die anderen ihr Repertoire an Sabotageakten loswerden zu lassen, ohne selber reaktiv zu werden. Wenn der Leiter das tun, bleibt er sich selbst steuernd und eigenständig. Das wiederum wird in den Leuten noch mehr Verunsicherung hervorrufen, weil sie genau das nicht erwartet haben. Sich selbst zu steuern, abzugrenzen und eigenständig zu bleiben führt also oft nicht zum Lob der Gruppe, sondern zuerst zu einer negativen Reaktion. Seien Sie vorbereitet auf den Druck, den Leute ausüben werden, um den Leiter wieder dahin zu bringen, wo und wie er vorher war. Der Leiter muss einen klaren Blick haben, wohin er steuert, und darf sich nicht ablenken lassen durch die Reaktion anderer.

Sabotage kann von Krankheitserregern in der Organisation kommen (Friedman,

1996a, 1996b, 1999). Krankheitserreger

- dringen von Natur aus in den Raum anderer ein
- haben einen Mangel an Selbstregulierung
- können nicht aus Erfahrung lernen
- haben viel Ausdauer

Weder Verantwortung, Vorbildrolle, noch das Vermitteln von Einsicht werden bei dieser Art von Virus in einer Organisation funktionieren. Damit Viren Amok laufen braucht es Komplizen im Wirtsorganismus. Wenn ein Krankheitserreger einen Organismus (eine Organisation) angreift, warten die gesunden Zellen ab und beobachten was mit ihrem Schutz, dem Immunsystem der Organisation – dem Leiter – geschieht. Wenn der Leiter sich klar abgrenzt und eigenständig bleibt, werden sich die Krankheitserreger nicht vermehren.

3. Das Leiterschaftsmodell anwenden

Friedman (1995) brauchte vier Kriterien um erfolgreiche Leiterschaft zu definieren.

- die Organisation in die Richtung ihrer Ziele bewegen
- das Funktionieren der Organisation maximieren
- jeden in der Organisation zum Wachsen und Reifen bringen
- die Gesundheit und das Überleben der Organisation und ihrer Leiter sichern

Nehmen wir mit diesen Kriterien im Gedächtnis einmal an, jemand sei der leitende Administrator eines Arbeitsbereichs. Wie wendet man dieses Modell an? Was sind einige der Schlüsselprinzipien für "Leiten durch Präsenz"? Worauf richtet man die Aufmerksamkeit?

Selbst sein und reifen

Zuerst einmal, arbeiten Sie daran, ein sich selbst steuerndes "Selbst" zu sein, und erinnern Sie sich daran, dass ein solches "Selbst" attraktiver ist als ein sich nicht steuerndes „Selbst“. Lassen Sie die Gruppe wissen, wo Sie bei kritischen Fragen stehen. Das Ziel ist, die Gruppenmitglieder ebenfalls zur sich-selbst-steuernden Eigenständigkeit hin zu bewegen. So wenig eingängig dies klingt, die beste Möglichkeit dafür ist, Selbstverantwortung und Eigenständigkeit zu betonen. Ein Leiter kann mit der "Problemperson" umgehen indem er selber richtig funktioniert, anstatt dass er versucht, die Problemperson zu "reparieren" oder zu ändern.

Beobachten Sie besonders stille Perioden. Wenn Leiter nicht klar in Erscheinung treten und die Richtung vorgeben, sollten sie sich überprüfen, ob sie sich vielleicht den Menschen zu sehr anpassen, um gut mit ihnen auszukommen. Seien Sie sich bewusst, dass man dadurch möglicherweise etwas von dem aufgibt, was einem selber wichtig ist und was man für richtig und notwendig hält (Wiseman & Papero, 2000).

Effiziente Leiter arbeiten an ihrer eigenen Reife weil sie überzeugt sind, dass Mitglieder der Gruppe nicht reifer werden können als der Gruppenleiter. Sie arbeiten an ihrer eigenen Arbeits- und Funktionsweise und nicht daran, andere zu "reparieren". Wenn emotionale Unruhe in ihrem Arbeitsbereich auftaucht, erkennen sie, dass sie in einer gewissen Art zur grundlegenden emotionalen Dynamik beitragen. Sie wissen, dass, wenn sie ihren Part richtig wahrnehmen, es andere ihnen gleichtun werden. Die Kombination von selbstgesteuerter Eigenständigkeit und dem Verbundenbleiben auf Beziehungsebene ist das wichtigste Mittel für die Anwendung dieses Modells. Hüten Sie sich davor, so beschäftigt zu sein mit persönlichen Prioritäten, dass Sie den Kontakt mit ausgewählten Mitarbeitern verlieren. Behalten Sie besonders die Menschen im Auge, welche physisch am weitesten entfernt sind von Ihnen. Die Bedeutung von Beziehungen, Verbundenheit, ist enorm wichtig für die Anwendung dieses Modells.

Mitgefühl und Herausforderung

Passen Sie sich in Ihrer Organisation eher der Stärke an als der Schwäche; eher der Reife als der Unreife. Es gibt in Organisationen eine grosse Spannbreite von Reife. Der Leiter, der sich auf dieses Modell abstimmt, wird gewappnet sein dagegen, den Leuten nachzugeben, die unreif sind, die am lautesten schreien, die chronisch jammern oder die Organisation terrorisieren. Diese können chronisch wütende, negative und/oder trotzig Mitarbeiter sein. Es gibt unter ihnen auch Leute, die auf Begriffe wie "Vertrauen", "Mitgefühl" und "Konsens" pochen. Ihr Ziel ist es, dass sich andere ihnen anpassen. Wenn Leiter nicht aufpassen, kann viel Händeringen mit Fragen wie "Ich frage mich, was der und der denken wird?" draufgehen. Wenn Leiter nicht aufmerksam sind, kann es damit enden, dass die unreifen Leute in Organisationen das Sagen haben.

Sich der Stärke anzupassen heisst, sich bewusst zu werden, dass der letztendliche Erfolg der Gesundheit der Organisation daher kommt, dass Menschen geholfen wird, reif zu werden (d.h. sich mehr selbst zu steuern und eigenständig zu sein), und nicht, dass ihnen ihr Leben bequemer gemacht wird. Es gibt einfach Menschen, bei denen es notwendig ist, dass ihre Bedürfnisse eben nicht erfüllt werden (Friedman, 1999). Indem man die eigene Fähigkeit erweitert, den Schmerz anderer auszuhalten, kann man ihnen helfen, reifer zu werden. Manchmal kann die wahrhaft "mitfühlendste" Antwort die sein, dass man Menschen zumutet, dass sie Schmerz erfahren. Das erhöht die Chance, dass sie dadurch neue Reaktionsmuster erlernen, die dazu führen, dass sie selbst reifer und verantwortungsvoller werden.

Nicht-ängstliche Präsenz

Ein anderes Verhalten, das angewandt werden soll, ist die nicht-verunsicherte Präsenz. Arbeitsplätze sind emotionale Gebiete und Verunsicherung ist höchst ansteckend. Angst kann zu zahlreichen organisatorischen Symptomen und allgemeinem Feststecken führen. Chronische Angst setzt Denken ausser Kraft. Wenn Emotionen ausser Kontrolle geraten, ergreifen Menschen Partei. Spielerisches und Kreativität verschwinden. Es löst einen Tretmühle-Effekt aus, in dem man sich dauernd mehr bemühen und anstrengen muss.

Hier wiederum konzentriert sich der Leiter auf sich selbst. Leiter halten den Grad von Verunsicherung unten indem sie, als erstes ihre eigene Angst kontrollieren, und anschliessend mit den anderen Schlüsselfiguren der Situation in sinnvollem Kontakt bleiben. Sie befehlen den anderen nicht, ruhig zu sein. Sei bringen einfach ihre Ruhe in die Situation hinein. Der beste Weg, eine beruhigende Wirkung auf eine aufgeregte Gruppe zu haben, ist, neugierig und interessiert zu sein, wie die Mitglieder der Gruppe über die Situation denken. Fragen zu stellen ist eine sehr gute Art nicht-verunsichert und gleichzeitig präsent zu bleiben (Friedman, 1985, S. 72).

Wenn zum Beispiel jemand versucht, bei der Lösung eines Konflikts zwischen zwei Personen zu helfen, ist es gut möglich, dass man mit jeder Faser Ratschläge erteilen will. Bemühen Sie sich, dieser Versuchung zu widerstehen. Es kann zwar ein gutes Gefühl geben, aber es fördert aber auch eine falsche Abhängigkeit. Fragen zu stellen hilft einem, aus dem Ratgeber-Modus zu kommen. Stellen Sie Fragen, die mithelfen, dass jede Person sich selbst besser differenzieren und eigenständig werden kann (S. 72). Der Leiter versucht nicht, die Parteien zum Einverständnis zu bringen, sondern ihre Positionen zu definieren und zu klären.

Überfunktion

Der Überfunktion-Unterfunktion-Kreis wird ausgelöst, wenn Leiter übermässig besorgt sind, dass etwas getan wird, weil sie sich allein verantwortlich fühlen für das Wohlergehen der Organisation. Je mehr ein Leiter überfunktioniert, desto weniger motiviert sind die Mitglieder, selber Initiative zu ergreifen. Delegieren Sie daher ruhig etwas Unruhe statt dass Sie überverantwortlich sind. Reduzieren Sie Ihr Überfunktionieren (Friedman, 1999). Einfacher gesagt als getan, aber diese Einstellung gegenüber Unterfunktionierenden entscheidend. Nur

so werden diese lernen, ihren Anteil an verantwortlicher Eigentümerschaft für das Wohlergehen der Organisation wahrzunehmen. Der Leiter muss möglicherweise den Stress, "die einzige Person an der Spitze" zu sein, eintauschen gegen den Stress, zu warten, dass andere die Initiative ergreifen und ihren Status der Partnerschaft endlich annehmen. Unterfunktionierende werden nur dann mehr Verantwortung wahrnehmen und ihre Arbeit machen, wenn sie anfangen, besorgt zu werden und zu realisieren, dass nun etwas getan werden muss.

Der sich abgrenzende bzw. sich selbst steuernde Leiter weiss, dass die Dinge durchaus schlimmer werden können, bevor sie besser werden. Wenn sich jemand in einem System zurück nimmt (z.B. sein Überfunktionieren reduziert), werden sich die Kräfte, die alles beim Alten lassen wollen, zuerst verstärken (durch Widerstand und Kritik), bevor sie schliesslich abnehmen. Selbststeuerung bzw. Abgrenzung wird unausweichlich Widerstand bei denen auslösen, die sich selbst am wenigsten gut steuern bzw. abgrenzen. Aber der einsichtige Leiter sieht diesen systemischen Widerstand voraus, hält ihn aus und überwindet die schmerzhafteste Angst des Selbstzweifels. Der sich durch Selbststeuerung abgrenzende Leiter versteht, dass es keinen anderen Weg gibt aus einem chronisch schmerzhaften Zustand ausser der Bereitschaft für eine kurze Zeit durch eine akutere schmerzhafteste Phase zu gehen.

Dreiecke

Ein anderes Gebiet des Mitgefühls, in dem Leiter ihre Arbeitsweise beobachten können, sind Beziehungsdreiecke – wie man sich zuerst einmal wie immer möglich raushalten kann und wie man sie handhabt wenn man einmal darin verwickelt ist. Das wichtigste Präventionsmittel ist, nicht über Menschen zu sprechen, die nicht anwesend sind. Aber das hält den Mitarbeiter B nicht davon ab, sich beim Leiter A über den Mitarbeiter C zu beschweren. Das Ziel des Leiters ist es, darauf zu achten, dass er nicht die Verantwortung für die Beziehung zwischen B und C zu übernimmt. Vielmehr konzentriert er sich darauf, sowohl mit B als auch mit C in Kontakt zu bleiben, ohne sich in ihren Konflikt zu verwickeln. Nehmen Sie eine "Ich"-Position ein; definieren Sie, wie Sie als eigenständige Persönlichkeit sich in dieser Situation verhalten werden.

Aber wenn nun B weiterhin versucht, den Leiter zu involvieren indem er über C spricht, fragen Sie B wie er mit Cs Verhalten umgeht. Der Sinn dieser Frage ist, B zu helfen darüber nachzudenken, wie B mit C umgegangen ist und welchen Teil B selber im Prozess spielt. Teilen Sie mit B ihre persönlichen Erfahrungen mit Menschen wie C und wie Sie darin mit sich selbst umgegangen sind. Oder unterstützen Sie ein Treffen zwischen B und C um möglicherweise ihre Chancen, einander zu hören und zu verstehen, zu verbessern, indem sie via den Leiter miteinander sprechen.

Ein anderer Versuch wäre, C die Informationen über das aktuelle Problem in Anwesenheit von B mitzuteilen (Friedman, 1985, S. 75). Man könnte denken, das breche das Vertrauen. Denken Sie daran, dass der Leiter der Förderer der Gesundheit der Organisation ist. Sowohl B als auch der Leiter wissen, dass B eigentlich direkt zu C gehen sollte. Der Leiter vermittelt mit seiner Information an C über das, was B beschäftigt (in Anwesenheit von B) die Botschaft, dass einem die gesamte Organisation wichtig sein sollte. Und "wenn die Enthüllung in der Anwesenheit des Informanten auf eine konstruktive, nicht-bedrohliche Art geschieht, und die grundlegenden Probleme sofort in Angriff genommen werden können, dann ist der Erzähler der Geschichte (B) normalerweise dankbar" (S. 78). Sich aus einem Dreieck zu lösen bedeutet, auf die separaten Beziehungen zu B und C zu schauen und nicht auf die Schwierigkeiten zwischen ihnen.

Das Fehlen von sich abgrenzender Leiterschaft ist ein Resultat und eine Ursache für Sackgassen. Wenn Leiter sich nicht gut abgrenzen, werden das Harmonisieren in Beziehungen und das Bilden von Interessengruppen wichtiger als das Erreichen von Zielen. Das Gemeinsame wird wichtiger als die Eigenständigkeit des Einzelnen. Zuviel Harmoniedrang, kombiniert mit einem Leiter, der nicht für sich selbst spricht, kann ein richtiger "Verunsicherungs-Schneeball-Effekt" auslösen, in dem Menschen es schwierig finden, für sich selbst zu den-

ken, zu fühlen und zu handeln. Die Gesundheit und Vitalität der Organisation leidet.

Wenn alles gesagt und getan ist, bleibt es bei dem: Sich selbst definierende Eigenständigkeit ist die Essenz von Leiterschaft. Für das Wachstum und die Reife einer Organisation ist gute Leiterschaft ein therapeutisches Heilmittel. Im Endeffekt geht es um drei Grundsätze:

- Menschen verändern sich nach der Handlungsweise ihres Umfelds
- Wenn Leiter ihre emotionale Handlungsweise ändern können, während sie mit den Menschen verbunden bleiben, wird sich die ganze Organisation als Reaktion auf diese Veränderung verbessern.
- Das letzte Paradox: Die beste Möglichkeit eines Leiters andere zu verändern ist, an sich selbst zu arbeiten.

References

Bowen, M. (1985). *Family therapy in clinical practice*. Northvale, NJ: Jason Aronson.

Friedman, E. H. (1985). *Generation to generation: Family process in church and synagogue*. New York: Guilford.

Friedman, E. H. (Speaker). (1987). My own basic beliefs. (Cassette Recording). Silver Springs, MD: Seven Oaks Foundation.

Friedman, E. H. (1990). *Friedman=s fables*. New York: Guilford.

Friedman, E. H. (1995, March). *Leadership in the age of the quick fix*. Paper presented at a symposium. Little Rock, AR.

Friedman, E. H. (Speaker). (1996a). *Reinventing leadership* (Video Recording). New York: Guilford.

Friedman, E. H. (1996b). *Reinventing leadership discussion guide*. New York, Guilford.

Friedman, E. H. in Beal, E. W., & Treadwell, M. M. (Eds.). (1999). *A failure of nerve: Leadership in the age of the quick fix*. Bethesda, MD: The Edwin Friedman Estate.

Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.

Skowron, E. A., & Schmitt, T. A. (2003). Assessing interpersonal fusion: Reliability and validity of a new DSI fusion with others subscale. *Journal of Marital and Family Therapy*, 29, 209-222.

Wiseman, K., & Papero, D. (Speakers). (2000). *Conversation # 2: What does a manager need to know*. (Cassette Recording). Washington, DC: Working Systems.

Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. (2nd Ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.