

## LEITUNGSMODELL

# Inspiriert führen



## VON RÜDIGER FALK

Prof. Dr. Rüdiger Falk ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management an der Hochschule Koblenz.  
[www.hs-koblenz.de](http://www.hs-koblenz.de)

## Auch wenn Management handwerkliches Wissen und Können erfordert, darf Inspiration bei der Führung erfolgreicher Organisationen nicht fehlen.

Olaf-Axel Burow von der Universität Kassel hat das vorliegende Buch als sehr ungewöhnlich bezeichnet. Dem ist uneingeschränkt zuzustimmen. Wenn biblische Texte mit Managementtheorien in Verbindung gebracht werden oder die psychologische Theorie mit Helden- und Veränderungsgeschichten zusammengeführt wird, dann sind dieses bewusste Brüche mit bekannten Denkschablonen.

Lohnt es sich für Manager, aus der Komfortzone des Altbekannten und Bewährten herauszugehen und sich hiermit zu beschäftigen? Auf jeden Fall! Auch wenn alles Neue und Unbekannte zunächst mit Anstrengungen verbunden ist – change is pain -, hiermit kann man einen wirklich neuen Blick auf Führung erhalten, der sich wohltuend von den immer wiedergekäutten Modellen abhebt.

Das Buch ist wissenschaftlich in die Organisationsentwicklung einzuordnen, hier speziell in die Organisationspsychologie im Kontext der EHP; die Abkürzung für »Edition Humanistische Psychologie«. Zugrunde gelegt wird die »Theorie U« von Claus Otto Scharmer. Konkret geht es um die Einbeziehung der Inspiration in Organisationen.

Frei nach dem Bonmot von Thomas Alva Edison besteht Genie zu 1 % aus Inspiration und zu 99 % aus Transpiration. Immerhin, selbst der große Erfinder ist also nicht ohne Inspiration ausgekommen. Um inspiriert zu werden, wird als zentrale Fertigkeit »Presencing«, ein Kompositum aus »presence« und »sensing«, angesehen. Also die Erfassung oder Wahrnehmung der Gegenwart, die notwendig ist, um Veränderungsprozesse im persönlichen und im organisationalem Bereich vollziehen zu können.

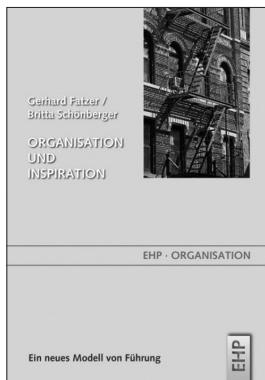
Eingebunden sind als mentales Modell die beiden Räume der Transformation »Erde, Irdisches« und »Spiritualität, Himmel«. Von dieser Fertigkeit kann sowohl eine Organisation als Ganzes als auch der einzelne Mitarbeiter persönlich profitieren.

Wie kommt man dazu, ein Führungsmodell mit Inspiration und Presencing zu konzipieren, das so radikal mit vielen bekannten Führungslehren bricht? Der Schweizer Psychologe Dr. Gerhard Fatzinger, der das Trias Institut für Coaching und Organisationsentwicklung leitet und mit vielen renommierten Organisationsforschern in den USA zusammengearbeitet hat, führt hierzu aktuelle Auslöser an.

Zusammen mit seinen beiden Ko-Autorinnen, der reformierten Pfarrerin Britta Schönberger sowie Dr. Sabina Schoefer, erläutert er ausführlich einige Beispiele: die Explosion der Plattform »Deepwater Horizon« von BP im Jahr 2010, die den Anforderungen der biblischen Sintflut gegenübergestellt wird, oder der Tsunami in Fukushima. Hier wollten die Führungskräfte richtig handeln, aber es waren »Fixes that fail«, also fehlgeschlagenen Problemlösungen, wie jeder weiß.

Wie schon bei Tschernobyl zeigte sich die Hilflosigkeit des klassischen Führungssystems – und sicher werden die meisten Leser weniger dramatische, aber dennoch vorhandene Führungsfehler aus ihrem eigenen Berufsleben kennen.

Diese GAUs sind jedem noch im Gedächtnis und es stellt sich die Frage, ob und wie zukünftig auf ähnliche Vorfälle reagiert werden sollte. In Anlehnung an die Gedanken von Ed Schein wird in der Inspiration eine Kernkompetenz hierfür gesehen. Diese ist, dass Führungskräfte derzeit in einer Glaubwürdigkeitskrise stecken. Sie haben ungewollt bewiesen, dass



Gerhard Fatzer, Britta Schönberger: Organisation und Inspiration. Ein neues Modell von Führung. EHP-Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach 2015. 208 Seiten. Hardcover, ISBN 978-3-89797-070-0, 37,99 Euro. ISBN 978-3-89797-587-3.

sie in vielen Fällen nicht die Herren des Verfahrens sind, sogar teilweise probieren und dilettieren, um Lösungen zu finden.

Um dieses zu ändern, sollte Führung als Wahrnehmungsfähigkeit von zukünftigen Möglichkeiten verstanden werden. Diese Theorie wird noch um den spirituellen Hintergrund von Transformationsgleichnissen erweitert.

Um diese Gedanken zu erläutern, haben Fatzer und seine Mitautorinnen das Buch unterteilt: in eine Einleitung und die Weiterentwicklung der Theorie U. Im Teil »Einleitung« lautet der erste Aufsatz »Wenn Inspiration auf Organisation trifft, wird Kreativität konkret«. Der zweite Aufsatz nennt sich »Führung und Veränderung – auf dem Weg zum

völlig anders als das heroische Modell ist. Weiterhin werden die fünf Führungs-Pfade geschildert, Führung und Helden-geschichten geschildert und neue Formen der Führung entwickelt.

Der zweite Teil ist »Die Weiterentwicklung der Theorie U«. Der erste Aufsatz stammt von Britta Schönberger. Zunächst orientiert sich die Autorin an »Eintreten in das U-Feld« von Scharmer mit den Phasen Downloaden, Hinsehen, Hinspüren etc. Wenn dann noch das alte und das neue Testament vom Sündenfall in der Genesis bis zu den Rollen Jesu unter Führungsaspekten geschildert werden, dann wird man neugierig.

Ebenso ungewöhnlich ist der Aufsatz von Britta Schönberger »Religiöse Erwartungen an die Rolle des Beraters«. Kurz gefasst lautet die erste Hypothese, dass, wenn die innere Übereinstimmung mit dem beruflichen Tun nicht mehr gegeben ist, zumindest Unzufriedenheit entsteht. Diese These entspricht denen der Nestoren der Berufspädagogik wie Georg Kerschensteiner oder auch Jürgen Zabeck und dürfte unwidersprochen bleiben. Diese Krise würde noch verstärkt, wenn die vergebende Perspektive der Religion fehlt, die zur Harmonie von Sein und Tun beitragen kann.

Die zweite Hypothese postuliert, dass die Beobachtung des eigenen Erkennens eine religiöse Bewegung sei, mit der auch die numinose, also göttliche Kraft mystisch gesehen wird. Die dritte Hypothese basiert auf dem Wunsch nach verlässlicher Orientierung und der Suche nach geeigneten Personen. In »Coaching als

## »Inspirierte Führung sollte eher ein Führungssystem und nicht eine einzelne Person sein«

Führungssystem«. Hier geht es um den »weißen Ritter«, der ins Strudeln geratene Unternehmen rettet.

Erfahrungen zeigen, dass dieses Vorgehen oft nicht hilft; vielmehr sollte inspirierte Führung ein Führungssystem und nicht nur eine einzelne Person sein. Dazu wird auf Scheins Führungsmodelle und das Dilemma des Helfens eingegangen. Die Transformation findet sich in der Führung durch eine Person zur Führung in einem System wieder, die

Begleitung von Transformationsprozessen« von Fatzer und Schoefer erfolgt die Auseinandersetzung mit den drei Beratungsformen Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung als Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. In diversen Typen von Organisationen können sich die Veränderungsanlässe unterscheiden. Ein sehr persönlicher Aufsatz von Sabina Schoefer »Nachhaltige Transformation für die Organisation« beschreibt das »Preferred

Futuring« als Ansatz, nach dem die Wertesphären des Bewusstseins in die Veränderungsprozesse hineinreichen.

Gut gefällt auch, dass das Buch leicht und gut verständlich zu lesen ist wie amerikanische Textbücher. Trotz vieler Grafiken, Zitate, Übersichten etc. handelt es sich um ein fundiertes wissenschaftliches Werk und nicht um ein Ratgeberbuch. Es ist aufgrund der Interdisziplinarität ein Blick über den Tellerrand hinaus. Dieses ist fordern und es ist nicht einfach, sich in die doch teilweise recht unterschiedlichen Gedankenwelten und Schreibstile einzulesen. Eher ein Buch, welches man Aufsatz für Aufsatz liest, nochmals liest und dann in seine eigene Gedankenwelt einbaut.

Man wird nicht allem zustimmen, weil vieles auch plakativ und sehr persönlich ist. Aber eben diese Transformation der Überlegungen in den eigenen Erkenntnis- und Erfahrungsschatz macht dieses Buch so interessant und lesenswert. ■

*Eine ausführliche Fassung dieser Besprechung erschien zuerst auf der Webseite Socialnet.de.*



Aktiv werden – ehrenamtlich engagieren:

Erfüllen Sie Ihre Freizeit mit Sinn:  
Schenken Sie hilfebedürftigen  
Menschen Ihre Zeit und Ihre Fähigkeiten, z.B. im

### Auslandsdienst.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf – wir beraten Sie gerne.

Weitere Infos unter:  
[www.malteser.de/aktiv-werden](http://www.malteser.de/aktiv-werden)



**Malteser**  
...weil Nähe zählt.