

Mit „Theorie U“ und „Tango Argentino“ zu mehr Führungsqualität!

■ „Es ist eine Frage der Haltung!“ Dies ist ein Satz, der in Seminaren und Fortbildungen für Führungskräfte ständig fällt und besprochen wird. In der Tat ist Führung auch eine Frage der Haltung. Es ist also nicht nur wichtig, zu überlegen, was wir tun, sondern auch, wie wir es tun. Eine Methode, um die richtige Haltung zu üben, ist Tango tanzen. Die Kommunikationstrainerin Anja Stiel erklärt, wie es geht. □



Fotos: Wen Versteeg

Untersuchungen von Managementautor Jim Collins bestätigen die Behauptung, dass die Haltung im Führungsstil den Unterschied macht: Er fand elf aus 1.400 Unternehmen, die eine überdurchschnittliche Rendite erzielten. Der einzige Faktor, der diese Unternehmen von den anderen unterschied, war die Qualität der Führung. Doch lediglich über Haltung zu sprechen hilft nur bedingt, sie auch einzunehmen. Denn Haltung ist eher im Herzen als im Intellekt verankert. Hier setzt TeamTango! ein, das die richtige Haltung auf den Ebenen Herz und Körper trainiert. Es ist ein Angebot für Führungskräfte, Berater und Moderatoren, die damit ihre Führungsqualitäten in den weichen Faktoren wie Haltung, Klarheit, Präsenz und Kontakt trainieren können.

Theorie U: Öffnung des Kopfes, des Herzens und des Willens für eine gute Führung

Claus Otto Scharmer vom Massachusetts Institute of Technology stellt die „Theorie U“ als eine neue soziale Technologie vor, die es erlaubt, Füh-

runghandlungen aus der Zukunft zu betrachten und zu planen. Früher konzentrierte man sich im Management auf gute Ergebnisse, etwas später wurde der Fokus mehr auf die Prozesse gerichtet, die diese guten Ergebnisse hervorbringen. Mit seiner Theorie richtet Scharmer heute den Blick auf „den Ort, von dem aus wir handeln“, also auf die Haltung, mit der wir führen. Um den Herausforderungen des modernen Führungsalltags gerecht zu werden, spricht Scharmer von der „Öffnung des Kopfdenkens, des Herzdenkens, der Willenskapazität“. Die Öffnung des Kopfdenkens bedeutet, analytisch und intellektuell sauber zu denken. Erst so kann man erkennen, wo die Organisation und ihre Mitarbeitenden stehen. Mit anderen mitfühlen zu können und in einen wahrhaftigen Kontakt zu kommen, drückt die Öffnung des Herzdenkens aus. Durch die Öffnung der Willenskapazität werden alte Intentionen losgelassen, um die „im Werden begriffene Zukunft“ wahr werden zu lassen. Alle diese Dimensionen lassen sich beim Tango Argentino trainieren.

Der Tango-Dialog:

Respekt und Aufmerksamkeit

Stellen Sie sich vor, Sie gehen in der Tanzhaltung des Tango Argentino auf die Bühne oder in die nächste Besprechung: Der Oberkörper ist aufgerichtet und gerade. Der Atem kann frei fließen und die Füße haben einen guten Kontakt zum Boden. – Beim Tanzen lehnt man sich ein kleines Stückchen nach vorn, um näher bei der anderen Person zu sein, mit der man tanzen möchte. – So werden Sie auf jeden Fall präsent und sichtbar sein.

Wichtiger noch als die Körperhaltung ist jedoch die innere Haltung. Als führende Person bin ich mir bewusst, dass es nur ein gemeinsamer Tanz werden kann, wenn die andere Person auch mittanzt, mir auch folgen möchte und kann. Es gibt die weitverbreitete Meinung, dass im Tango Argentino der Mann führt und die Frau „nur“ folgt. In Wahrheit ist es ein Dialog. Die führende Person schlägt Bewegung und Richtung vor, die folgende nimmt an, führt sie aus, verziert sie und bestimmt das Tempo. Führen im Tango Argentino bedeutet, dass man Räume eröffnet und die folgende Person diesen Raum nutzt, um hineinzutanzten, in ihrem Tempo, mit oder ohne Verzierungen. Immer aufmerksam und im Kontakt für den nächsten freien Raum, der sich öffnet. Dieses Zusammenspiel funktioniert nur, wenn man den nötigen Respekt für das Gegenüber mitbringt und seine eigene Rolle ganz ausfüllt. Denn die Verantwortung für einen gelungenen Tanz liegt zu hundert Prozent bei beiden Tanzenden: der führenden und der folgenden Person. Im Laufe der Zeit verschwimmt dann die Grenze zwischen Führen und Folgen und beide folgen dem gemeinsamen Fluss der Musik.

Tango im Führungsalltag:

präsent sein als Führungskraft

Die Tanzhaltung kann tatsächlich eins zu eins auf den Führungsalltag übertragen werden. Schon durch die innere Aufrichtung und das innere Nach-vorne-Lehnen wird die führende Person präsent und sichtbar. Diese äußere und innere Haltung hilft, bei der Sache und bei den Menschen zu sein und wach und flexibel eine Sitzung oder eine Tagung zu führen. Die Haltung des Miteinanders, des „Aufeinander-bezogen-Seins“ ist vom Tango auf die Personalführung zu übertragen. Und auf die Qualität des Zuhörens, die Otto Scharmer als die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften erkannt hat. Wenn Führung nicht funktioniert, liegt es daran, dass Führende und Mitarbeitende nicht

im Kontakt sind. Beim Tangotanz hören wir so genau hin, dass es dem empathischen oder dem generativen Zuhören entspricht. Durch unsere Fähigkeit, so zuzuhören, geben wir der Zukunft die Chance, sich zu zeigen.

Wenn Sie sich als Führungsperson bewusst sind, dass der Erfolg Ihrer Organisation einfacher mit Ihren Mitarbeitenden zu erreichen ist, dann machen Sie ohnehin „gemeinsame Sache“ mit ihnen. Wenn Ihre Mitarbeitenden merken, dass Sie wirklich an einem Dialog interessiert sind und Platz für eigene Ideen und Vorschläge da ist, werden sie diese einbringen. Andere Ideen und Vorschläge zu hören und auch anzunehmen, bedeutet aber nicht, die Führung abzugeben. Es ist wichtig – wie beim Tango –, stets die Führung und damit das Ziel und die Richtung im Auge zu behalten. Es ist nicht so wichtig, auf welchem Weg Sie dort ankommen, sondern dass Sie gemeinsam dort ankommen.

Führungsmittel: im Kontakt bleiben

Im Tango Argentino folgt die Bewegung keinen vorgegebenen Schritten. Es ist noch nicht mal festgelegt, mit welchem Fuß der Tanz beginnt. Die erste Bewegung entsteht aus dem gemein-

TeamTango! Seminar und Veranstaltungsangebote

Die Methode basiert auf den Grundlagen konstruktiver Gesprächsführungstechniken und Konfliktlösungsmodellen und des argentinischen Tangos. Gerade weil das Angebot nonverbale, spielerische und selbstreflexive Elemente enthält, bietet es eine unverkennbare Ergänzung zu eher kognitiven Trainings. Statt über Führung, Haltung und Dialog zu sprechen, wird ein Raum eröffnet, in dem die Wirkung der eigenen Führung, Haltung und dialogischen Kompetenz erfahrbar, reflektiert ausgebaut wird. Die Theorie U bietet das passende theoretische Gerüst, um mit dieser Haltung Prozesse und Organisationen zu steuern. Weitere Informationen: www.teamtango.de





samen Kontakt und dem Dialog. Die Tanzenden beginnen die Bewegung gemeinsam. Nicht eine Person geht schon mal einen Schritt vor und die andere kommt schnell hinterher. Die Bewegung entsteht „aus der im Entstehen begriffenen Zukunft“ wie Otto Scharmer es nennt. Sie wird wahrnehmbar durch die Aufmerksamkeit und Offenheit im Kontakt mit der anderen Person und in Bezug auf die Musik.

Im Kontakt zu sein ist neben der aufrechten Haltung eines der wichtigsten Führungsmittel – nicht nur im Tango Argentino. Nur wenn ich im Kontakt bin, weiß ich, wo die andere Person gerade ist und welches Bein sie für den nächsten Schritt frei hat. Als folgende Person ist der Kontakt zur führenden Person die einzige Quelle, um die Führungsimpulse zu empfangen und damit die Richtung für den gemeinsamen Tanz zu spüren. In Kontakt zu kommen ist deshalb die erste wichtige Aufgabe, bevor das Paar auch nur den ersten Schritt macht.

Genauere Führungsimpulse, aber keine Zwangsmaßnahmen

Wenn die Mitarbeitenden nicht das tun, was das Management von ihnen verlangt, könnte es sein, dass sie „auf dem falschen Fuß“ erwischt wurden und es ihnen dort, wo sie gerade sind, gar nicht möglich ist, der Führung zu folgen. Jetzt muss die Führungskraft erst wieder in Kontakt kommen und auf anderem Weg die Zusammenarbeit fortsetzen. Die Mitarbeitenden müssen nicht gezwungen werden, dem neuen Vorschlag genau zu folgen, sondern ihnen wird ein neuer Raum eröffnet, den sie gemeinsam mit den Führungskräften betreten. Um ein Beispiel aus der Schule zu nennen: Die wichtigste Erkenntnis von Lehrerinnen und Lehrern ist zumeist, dass die Klasse ihnen

nur folgen kann, wenn ihnen selber die Richtung klar ist. Sonst sind die Führungsimpulse ungenau und Unsicherheit entsteht.

Mit Tango Argentino die weichen Faktoren der Führung trainieren

Beim Tangotanz werden Klarheit, Kontakt und Präsenz ganz automatisch geübt. Hier wird kein verbales Feedback benötigt. Wenn Sie auf dem Fuß Ihrer Tanzpartnerin stehen, wissen Sie schon, dass Sie an Klarheit und Kontakt noch arbeiten müssen. Da der Tango keine vorgegebenen Schritte verlangt, haben Sie Zeit, Ihren „inneren Ort, von dem Sie führen“ wollen, zu finden, sich (neu) auszurichten und Ihr Herz zu öffnen, um wieder in Kontakt mit der anderen Person zu kommen und Klarheit über Ihren nächsten Schritt zu finden. Um dann weiterzutanzten – weiter zusammen die Organisation zu gestalten.

Drei Dimensionen für den Tanz und die Führung

Aber es gibt auch Momente, in denen der Tanz einfach fließt und gemeinsam in einen „Flow“ gerät. Hingebungsvoll widmet man sich dann den drei Dimensionen Musik, Bewegung und Partner und erlebt Momente der ungeteilten Aufmerksamkeit. Die Musik spiegelt die Organisationskultur wider: Wonach richten die Menschen ihr Tun aus? Was sind die unausgesprochenen Regeln? Die Bewegung zeigt, wie die Menschen zusammenarbeiten, welche Prozesse und Methoden genutzt und geschätzt werden. Und die Hingabe zum Tanzpartner betont, dass jede einzelne Person im Unternehmen wichtig ist und der Kontakt auf gleicher Augenhöhe stattfindet. ■

Lesetipps

- Collins, Jim; Hansen, Morten T. (2012): *Oben bleiben*. Immer. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Scharmer, Claus O.; Käufer, Katrin (2014): *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer

Autorin

Anja Stiel

... arbeitet seit mehr als 18 Jahren als freiberufliche Moderatorin und Kommunikationstrainerin.
