

FÜHRUNGSKRÄFTE NEHMEN GESTALT AN

von Bernhard Broekman¹

Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwaltes, die Gesundheit eines Olympia-kämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.

Der innenpolitische Sprecher der SPD-Bürgerschaftsfraktion, Ingo Kleist, zum idealen Profil eines neuen Polizeipräsidenten für Hamburg. (Schulz von Thun, 2000)

Was bedeutet Führen? Laut Meyers Lexikon (1995) ist das „... die Wahrnehmung der durch die Rolle eines Führers umschriebenen Aufgaben und Funktionen; bei demokratischer Führung werden die Gruppenmitglieder bei der Entscheidung über Gruppenziele oder an der Organisation von Gruppenaktivitäten beteiligt, bei autokratischer Führung übt diese Funktion der Führer allein aus“. Der letzte Teil dieser Antwort erinnert speziell uns Deutsche an ein Wort, das wir im Lexikon drei Stichworte weiter oben finden und mit dem wir verständlicherweise große Mühe haben: Der „Führer“, die „... von Adolf Hitler selbst geschaffene Amtsbezeichnung...“ (ebd.). Die Bezeichnung „der Führer“ ist nach der anfänglichen Glorifizierung Hitlers wie kaum ein anderes Wort mit dem Tode von Millionen von Menschen assoziiert. Diesem negativen Beispiel von Führung folgten in der anschließenden Demokratisierung Deutschlands bis heute viele Versuche, andere Führungsmodelle zu etablieren, oder im Rahmen der Mitbestimmungsbewegung innerhalb der 68er Studentenbewegung Führung ganz abzuschaffen. Dass wir um Führung nicht herum kommen, zeigt sich an zwei Phänomenen: Erstens gibt es analog zu Tiergruppen auch innerhalb einer Gruppe von Menschen immer Positionsbestimmungen um das sogenannte „Alpha- und Omegatier“, Führungs- und Gefolgschaftsrollen entstehen (Birbaumer/Schmidt, 1991). Das zweite Phänomen führt uns in die Unternehmenswelt und bekräftigt das erste, da es neben den formellen, von der Geschäftsleitung eingesetzten Führungskräften meist auch informelle Führungspersonen gibt. Das sind dann diejenigen in der Gruppe, die aufgrund ihrer fachlichen oder natürlichen Autorität eine besondere Rolle (eben auf informeller Ebene eine \pm -Position) in Bezug auf Gruppenprozesse und -entscheidungen haben (Forgas, 1999). Wenn wir also um Führung nicht herum kommen, warum dann nicht effiziente, d.h. zielorientierte und menschenorientierte Führung?

¹ Der Autor ist sich der Doppeldeutigkeit des Titels bewusst: Zum einen kommt darin sein Wunsch wie auch die Tatsache zum Ausdruck, dass junge Führungskräfte vom Gestaltansatz profitieren, zum anderen weist er auf die gestalttheoretische Implikation der Ganzheit hin, nach der sich Führungskräfte zu ihrer Gestalt als Führungspersonen bekennen und sie als solche ausfüllen müssen.

Die bildungspolitische Vorbereitung auf Führung

Führungskräfte gibt es in verschiedenen Markt Bereichen: im psychosozialen Bereich (z.B. der Jugendamtsleiter), im pädagogischen Bereich (z.B. als Hochschulrektor), und besonders im wirtschaftlichen Bereich (z.B. Führungskräfte des unteren, mittleren und oberen Managements). Trotz ihrer unterschiedlichen beruflichen Grundvoraussetzungen haben alle Führungspositionen gemeinsam, dass es zusätzlich zur operativen Arbeit darum geht, Menschen zu führen. Dabei ist zwischen Führung und Management zu unterscheiden: Management betrifft die Arbeit, schafft und bewahrt eine funktionierende Arbeitsorganisation. Führung betrifft die Menschen, schafft und fördert die belebende, sich entfaltende und dynamische Entwicklung von Menschen. Beide sind nicht identisch, sondern arbeiten zusammen; jede erfolgreiche Organisation braucht beides (Bents & Blank, 2001).

Führung ist nötig und je klarer sie definiert ist, desto erfolgversprechender wirkt sie. Anders herum gilt, dass eine ungenügend wahrgenommene Führungsaufgabe sowohl sinkende wirtschaftliche Erfolge als auch sinkende Motivation in der Belegschaft (z.B. innere Kündigung, nachlassende Arbeitsqualität) mit sich bringt. Obwohl unsere gesamte Gesellschaft aus hierarchischen Schichten besteht, die immer Führungskräfte (Anleitende) und Mitarbeiter (Ausführende) mit sich bringen, wird sehr wenig in der allgemeinen Bildung für die Übernahme solcher Rollen² getan. Weder in Schule, in Universitäten, noch in berufsvorbereitenden Ausbildungsgängen werden die Menschen darauf vorbereitet, wenn, dann allenfalls theoretisch. Lediglich in klassischen Bereichen wie der Bundeswehr wird Führung gelehrt und in größeren Unternehmen werden Managementtrainings eingesetzt, um sich mit den Chancen und Fallen der Führung auseinander zu setzen. Dort ist mittlerweile bekannt, welche Kosten einem Unternehmen durch mangelhaft wahrgenommene Führung entstehen.

Anforderungen an die Führungskraft als Persönlichkeit

Die eingangs erwähnte Rollenvielfalt der optimalen Führungskraft beschreibt, wie viel neben der fachlichen an zusätzlicher Führungsqualifikation benötigt wird. Wie vereint „Mensch“ so viele Eigenschaften und Fähigkeiten in sich, wie erfüllt die Führungsfrau und der Führungsmann diese hohen Vorgaben? Einer, der es wissen muss, Prof. Dr. F. Malik, Verwaltungsratspräsident des Management-Zentrum St. Gallens, stellt effizienter Führung sechs Grundsätze wirksamen Managements voraus (managerSeminare 4/2002):

- Handle ergebnisorientiert
- Leiste einen Beitrag zum Ganzen
- Konzentriere Dich auf Weniges, dafür aber Wesentliches

² Leider werden wir auch nicht auf die Übernahme von Eltern- oder Partner- oder anderen lebensgestaltenden Rollen vorbereitet.

- Nutze vorhandene Stärken der Mitarbeiter, statt an Schwächen und Defiziten zu arbeiten
- Schaffe eine Vertrauensbasis
- Denke positiv

Im folgenden beschreibt er fünf Aufgaben wirksamen Managements mit:

- Management by Objectives (Zielvorgaben)
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Das Dilemma, das sich aus daraus entwickeln kann, beschreiben Pohl & Wunder (2001) treffend mit:

- a) steigenden Anforderungen, denen Manager zu genügen haben und das auch wollen - woraus der Nimbus der Führungskraft entsteht, alles zu bewältigen und hohe Bewunderung zu genießen. Und ..
- b) der Wirkung dieses Nimbus, nämlich den Versuch, die Schattenseiten des menschlichen Daseins zu verdrängen, z.B. die Angst an Ansehen zu verlieren, wenn sie die Probleme nicht alleine lösen können.

Dass (werdende)Führungskräfte, Unterstützung benötigen, die mitmenschlichen Fähigkeiten zu erlernen, zeigt sich am Boom des Coaching. Die Zahl der Führungskräfte, die bereits persönliche Erfahrung mit Coaching machen konnten, stieg von 1997 bis 2002 von 50 auf 80 % (management & training, 6/2002).

Auf welche Fähigkeiten kommt es an? Ich gebe im Folgenden Eigenschaften wider, die von Führungskräften erwartet werden, und die in Führungsnachwuchsprogrammen mittels Assessmentcentern (AC = Auswahlverfahren mit starkem Beurteilungscharakter) und in letzter Zeit mehr mittels Orientierungscetern (OC = Auswahlverfahren mit Beurteilungs- und Potentialerkennungscharakter) angewandt werden. Im folgenden Fall wurden Nachwuchskräfte für die Führungslaufbahn in einem Telekommunikationsunternehmen ausgesucht. Der Projektleiter war Ulrich Mahr³, ich habe dieses Verfahren als Trainer mit durchgeführt. Die für die Auswahl definierten Haupt- und Unterkriterien, waren:

I. Kommunikation

1. Gesprächsführung
2. Verhalten im Gruppengespräch
3. Präsentation
4. Sicheres Auftreten

II. Kundenorientierung

5. Kundenperspektive/ Bedarfsorientierung

III. Zusammenarbeit

6. Teamfähigkeit
7. Konflikt-/Konsensfähigkeit
8. Durchsetzungsvermögen

³ Ulrich Mahr, neben anderen Ausbildungen am GIF als Gestalttherapeut und -berater ausgebildet, ist heute Geschäftsführer von M2M-Consulting, Karlsruhe.

IV. Engagement

9. Aktivität/Initiative
10. Belastbarkeit

V. Führung

11. Steuerungsfunktion
12. Mitarbeiterentwicklung
13. Identifikation/Selbstverständnis
14. Motivation als Führungskraft

VI. Problemlösung

15. Analytisches Denkvermögen
16. Lösungsorientierte Analyse
17. Geistige Flexibilität

VII. Ergebnisorientierung

18. Ergebnisorientiertes Handeln
19. Sichern der Ergebnisse
20. Betriebswirtschaftliches Bewusstsein

Diese 20 Kriterien wurden anhand von beobachtbaren Verhaltensweisen in neun Bewertungsgrade aufgeteilt, wobei die mittleren Grade (4,5,6) dem Optimum des gewünschten Verhalten entsprach, die unteren Grade (1,2,3) einem Zuwenig und die oberen Grade (7,8,9) einem Zuviel des gewünschten Verhaltens. Die Teilnehmer wurden in Einzel-, Zweier-, Klein- und Großgruppenübungen mit vorgegebenen Aufgaben beobachtet und von instruierten Beobachtern hinsichtlich ihres Verhaltens eingeschätzt. Konkret beschrieben am Kriterium „Steuerungsfunktion“, eine Fähigkeit, die maßgeblich effizienter Führung zugeordnet werden kann, heißt das: die unteren Grade (1,2,3) entsprachen: „Führt kaum/ lässt sich eher (ver-) führen/ will es allen recht machen/ setzt keine Grenzen/ entscheidet nicht verbindlich usw.“ Die mittleren Grade (4,5,6) entsprachen: „Füllt Führungsrolle aktiv aus/ steuert Gespräche aktiv/ formuliert klar Ziele und Erwartungen/ gibt offensiv (auch kritisches) Feedback/ legt auch unpopuläre Botschaften klar auf den Tisch usw.“ Die oberen Grade (7,8,9) entsprachen: „Bestimmt, befiehlt, ordnet an/ ignoriert klimatische Nebenwirkungen seines Stils/ zeigt kein Einfühlungsvermögen/ kein Perspektivenwechsel usw.“

Diese Kriterien und auch die nach Malik zitierten Grundsätze und Aufgaben machen die Anforderungen an eine Führungskraft deutlich. Leider steht bei solchen Beschreibungen meist nicht dabei, wie man lernt, zu kontrollieren, ohne Misstrauen zu säen, wie man entscheidet und unpopuläre Maßnahmen verordnet, ohne diktatorisch aufzutreten oder wie man lernt, sich und andere zu entwickeln und zu fördern, ohne Druck aufzubauen⁴. Neben einer gut ausgeprägten Kontaktfähigkeit setzt das ein hohes Maß an Selbst- und Fremdwahrnehmung voraus, aber da Führungskräfte bekanntermaßen einsam sind, und zwar umso stärker, je höher ihre Wirkungsebene angesiedelt ist, stellt sich die Frage, wo sie denn ihre zwischenmenschlichen Qualitäten weiterentwickeln sollen?

⁴ Fairerweise muss ich sagen, dass Malik u.a. angibt, wie der Chef Vertrauen herstellt: „Vertrauen erhält der Chef, wenn er zu seinen Fehlern steht!“

Bernhard Broekman

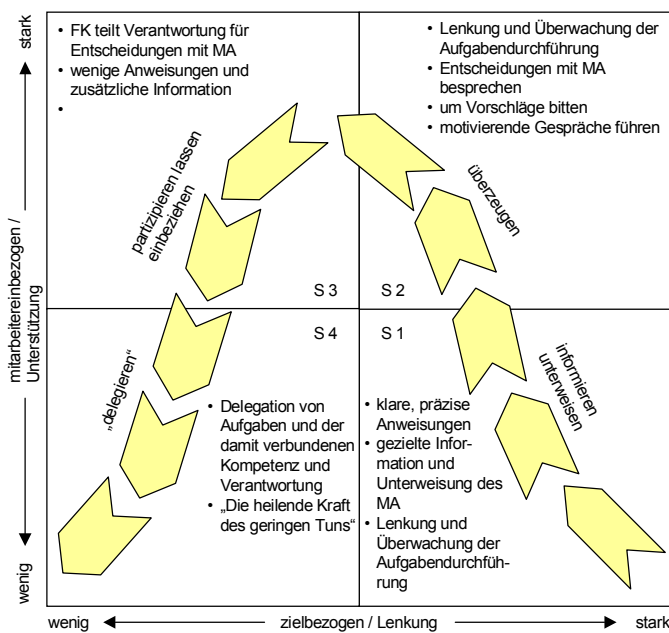


Abb. 2

Situationsbezogenes Führen

Wie anspruchsvoll die Aufgabe der Führung von Mitarbeitern ist, ist jedem bewusst, der unterschiedliche Mitarbeiter zu führen hat, und das ist eher die Regel als die Ausnahme. D.h. man/ frau lernt nicht einen Führungsstil, sondern muss den Führungsstil an die Situation und die entsprechenden MitarbeiterInnen anpassen. Hersey/Blanchard (1986) haben dazu das Reifegradmodell (Abb. 3) entwickelt, in dem die Effizienz des Führens abhängig gemacht wird von der Passung des Führungsstils der Führungskraft und dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters, bezogen auf eine bestimmte Aufgabe. Stark **zielbezogene Führung** meint nach diesem Modell umfassende Lenkung des Mitarbeiters, d.h. die Führungskraft gibt genau vor, was, wozu und wie der Mitarbeiter etwas zu tun hat. Wenig zielbezogen ist eine Führungskraft dann, wenn sie wenig lenkend eingreift und delegiert, ohne viel zu kommentieren. Stark **mitarbeiterbezogene Führung** heißt: Viele Gespräche, viel Anerkennung, Coaching und Hilfestellung. Bei gering mitarbeiterbezogener Führung treten diese unterstützenden Verhaltensweisen weniger auf. Aus der Kombination von ziel- und mitarbeiterbezogenem Verhalten ergeben sich **vier unterschiedliche Führungsstile** (S1 bis S4). Je nach Kompetenz und Engagement des Mitarbeiters unterscheiden Hersey/Blanchard **vier verschiedene Entwicklungsgrade** (E1 bis E4).

Führung und Entwicklung von Mitarbeitern, auch Personalentwicklung genannt, bedeutet an diesem Modell beschrieben: ich als Führungskraft muss mir meines eigenen Führungsstils bewusst sein und muss in der Lage sein, unvoreingenommen wahrzunehmen, welche Mitarbeiter bezogen auf welche ihrer Aufgaben welche Fähigkeiten (Kompetenzen) und welches Engagement haben, um darauf meinen Führungsstil abzustimmen.



	Hoch	Mäßig	Niedrig
E 4	hohe Kompetenz	hohe Kompetenz	mäßige Kompetenz
E 3	hohe Motivation / Engagement	schwankende / mäßige Motivation	geringe Motivation / Engagement
E 2			geringe Motivation / Engagement
E 1			geringe Motivation / Engagement

Entwicklungsstand des Mitarbeiters (bezogen auf ein klar abgegrenztes Ziel bzw. eine bestimmte Aufgabe)

Abb.3: Das Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard 1986

Der Gestaltansatz

Der Gestaltansatz (Fuhr et al, 1995) meint jene Verfahren, die aus der Gestalttherapie heraus entwickelt wurden, auf ihren Arbeitsprinzipien basieren, ohne in einem therapeutischen Anwendungsfeld zu existieren und in Form der Gestaltberatung, der Gestaltpädagogik oder der Gestaltsupervision praktiziert werden. Was bietet der Gestaltansatz⁵ für Führung? Im Modell des situativen Führens kommen zwei zentrale Elemente des Gestaltansatzes zu Wirkung:

1.) Ziel des Gestaltansatzes ist es, das menschliche Potenzial zur vollen Entfaltung zu bringen. Im Zentrum steht **die Bewusstheit** für das eigene Tun, die eigenen Ziele, die eigenen Gedanken, Gefühle, Wünsche etc. Die Bewusstheit, von Fritz und Lore Perls als das zentrale Element menschlicher Veränderung postuliert, wird durch angeleitete Übungen, Rollenspiele, Aufgaben zur Selbsterforschung und durch die Präsenz des Gestaltberaters gesteigert, der durch seine neutrale Haltung und sein Interesse an dem Erleben des Klienten/Coachee einen fruchtbaren Boden schafft. Aus der gesteigerten Bewusstheit ergeben sich neue Einsichten in eigene Verhaltensweisen, und Blockierungen können erfahren werden. Wichtig ist die Haltung des **inneren freundlichen Beobachters**, der sich selbst und den eigenen Strategien auf die Schliche kommt, ohne sich dafür zu

⁵ Im Gegensatz zur gestalttherapeutischen Haltung, die zwar nicht nur, aber doch sehr stark auf das Begleiten und weniger auf das Führen ausgerichtet ist, muss der Gestaltberater, der Führungskräfte in ihrer Entwicklung fördern will, die eigene Führungspersönlichkeit entwickelt haben, um z. B. nachempfinden zu können, was es heißt, direktive Anweisungen zu geben.

verurteilen. Beides benannt bei Malik (s.o.) als der Aspekt „Menschen entwickeln und fördern“, der letzte Punkt seiner Aufgaben für effektives Management. Dass das die Entwicklung und die Förderung der eigenen Person mit einschließen muss, sagt er nicht. Aber gerade die haben es nötig. „...Führungskräfte aus Wirtschaft und öffentlichem Dienst sind zunehmend gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt. Zu diesem Ergebnis kommt das Institut für Arbeits- und Sozialhygiene in Karlsruhe und Berlin (IAS) auf der Basis von rund 4000 Untersuchungen über den Gesundheitsstatus von leitenden Angestellten“ (Hesse & Schrader, 1996). Nicht umsonst grassiert der Begriff der „Managerkrankheit“, der neben z.T. massiven physischen Schäden wie Herz-Kreislauf- oder Gelenkschäden auch auf psychischer Ebene erhebliche Stress- und Burn-out-Symptome umfasst (ebd.). Eine von Training aktuell (3/2002) durchgeführte Befragung von Weiterbildungsanbietern und Unternehmen zur Einschätzung der momentanen und zukünftigen Bedeutung von Weiterbildungsthemen in deutschen Unternehmen bestätigt dies. Bereiche, in denen in Zukunft mehr Bedarf gesehen wird, sind u. a. Coaching, Stressbewältigung/ Gesundheit, Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktmanagement.

2.) Ein weiteres zentrales Element des Gestaltansatzes ist **die eigene Kontaktfähigkeit**. Das bedeutet neben der Notwendigkeit, zu sich selbst in einem guten Kontakt zu stehen, v.a. im Umgang mit anderen sowohl Nähe und Förderung als auch Distanz und Forderung (mit allen dazwischen liegenden Schattierungen) herstellen zu können - mit anderen Worten: **Konflikt- und Konsensfähigkeit**. Ziel ist dabei immer die Steigerung des eigenen Verhaltensrepertoires, also die Schaffung von Wahlmöglichkeiten. Wie wir am Reifegradmodell von Hersey & Blanchard gesehen haben, spielt das Verfügen über mehrere Verhaltensweisen eine wichtige Rolle im Leben als Führungskraft. Verfüge ich nur über eine Verhaltensweise, habe ich keine Wahl, sondern handle stereotyp⁶. Die eigene Kontaktfähigkeit schließt polare Handlungsmuster ein: Ich muss fördern und fordern, muss Fragen stellen und Antworten geben, muss meine Existenz und die Existenz der mir anvertrauten Mitarbeiter verstehen, muss lernen zu motivieren und zu frustrieren etc. Das bedeutet auch, sich der eigenen Grenzen bewusst zu sein. Hier hilft der Kontaktzyklus des Erlebens (Abb. 4), der auch in der Organisationsberatung Anwendung findet (Nevis, 1988).

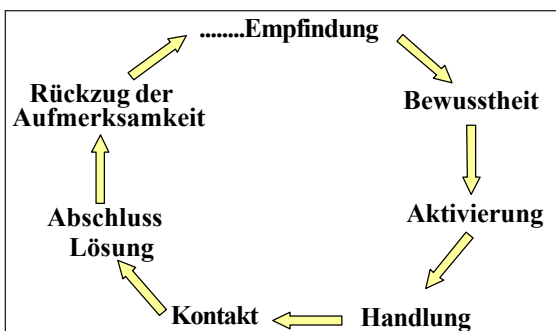


Abb. 4: Der Gestaltzyklus des Erlebens (Nevis 1988)

Neben der neutralen Grundhaltung des Gestaltberaters ist eine seiner Hauptaufgaben, ein **konstruktives Feedbacksystem** einzuführen, um damit einen fruchtbaren Boden für die **Selbst- und Fremdwahrnehmung** zu bereiten: Konstruktive Rückmeldungen einer Gruppe von Peers sind eine unschätzbare Quelle für (werdende) Führungskräfte. Dabei schreibt der Gestaltansatz Menschen ihre Entwicklungswege nicht vor, sondern unterstützt den eigenverantwortlich erspürten oder durch Anregungen von außen stimulierten Entwicklungsprozess. Konstruktives Feedback braucht Regeln, damit es wirken kann, so soll es u.a. *beschreibend* (im Gegensatz zu bewertend), *konkret* (im Gegensatz zu allgemein) und *zur rechten Zeit* (im Gegensatz zu zeitlich verzögert) erfolgen.

	mir selbst bekannt	mir selbst nicht bekannt
anderen bekannt	ARENA Feedback holen Information geben	Blinder Fleck
anderen unbekannt	geheim	unbekannt

Abb.5: Das Johary-Fenster

Abb. 5 zeigt ein einfaches, aber nützliches Feedbackschema, das JOHARI-Fenster nach Johannes Luft und Harry Ingham (Birker & Birker, 2001), das z. B. als ein Element in einem Führungskräfteentwicklungsprogramm eingesetzt werden kann. Das Ziel ist dabei, durch Informationsbeschaffung und die Einholung von Feedback eine möglichst große „Arena“ (das Feld der Begegnung) zu schaffen. Hierdurch werden Vorurteile, Projektionen und Übertragungen abgebaut. Das Konzept geht davon aus, dass es bei allen Beteiligten Bereiche gibt, die bekannt sind, und solche, die nicht bekannt sind. Die Verständigung darüber erfolgt in der Arena, also auf dem Feld, das beiden bekannt ist. Für die Gemeinsamkeit ist es sinnvoll, die Arena durch zweierlei Maßnahmen zu vergrößern:

- 1. Informationen geben:** Eine Person gibt der anderen Informationen über sich, sie gibt also einen Teil ihrer „Geheimnisse“ preis. Bsp.: Man spricht über die eigenen Befürchtungen oder Ziele.
- 2. Feedback holen:** Es wird also über Inhalte des so genannten blinden Flecks gesprochen. Bsp.: Hierzu kann die Rückmeldung darüber zählen, wie mein Verhalten auf andere wirkt, wie es von anderen interpretiert und beurteilt wird.

Im Unternehmensbereich ist eine solche Feedback-Kultur

⁶ Das gilt natürlich nicht nur für Führungskräfte, sondern selbstredend für alle Personen.

keine Selbstverständlichkeit. Zu groß ist die Angst, das Gesicht zu verlieren, den Nimbus des alles könnenden Managers zu verlieren. Immerhin gibt es neben der Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten mittlerweile 360°-Feedbacks, mit denen eine Führungskraft aus mehreren Positionen heraus (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden) Rückmeldungen zu ihrem Führungsverhalten erhalten kann. Um diesen Ängsten und Unsicherheiten zu begegnen, ist es nötig, ein Vertrauensfeld aufzubauen, in dem Feedback als Bereicherung und nicht als Bedrohung angesehen wird. Die dafür notwendige Atmosphäre muss eine Win-Win-Situation sein, Der Gewinn für den Feedbacknehmer ist, eine oder mehrere Außenwahrnehmungen zu seiner Person zu bekommen, womit er seine Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung abgleichen kann. Der Gewinn für den Feedbackgeber ist, sich in der Kunst der persönlichen Rückmeldung zu üben, ein wichtiges Instrument in der späteren Mitarbeiterführung. Da der Gestaltansatz mit einer **wertschätzenden Grundhaltung** für das Individuum arbeitet, bietet er sich besonders an, um solch ein Vertrauensfeld aufzubauen. Der Mensch als interdependentes soziales Wesen kann sich nur mit anderen voll entfalten.

3.) Das letzte Element des Gestaltansatzes, das ich hier anführen möchte⁷, ist die **Eigenverantwortung**. Das bedeutet, zum „Täter“ des eigenen Lebens zu werden. Das meint, autonom in seiner Bedürfnisregulierung zu werden und für den eigenen Erfolg/Misserfolg Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung bedeutet als Führungskraft aber auch dies ist in dem Begriff Ver/antwort/ung enthalten - Antworten geben zu können. Antworten auf an mich gestellte Fragen, aber auch im Sinne von Anweisungen oder Vorgaben, die MitarbeiterInnen eine klare Orientierung geben. Eigenverantwortung bedeutet auch, den MitarbeiterInnen ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zu überlassen, nur dann können sie sich in Verbindung mit einer entsprechenden Anerkennung mit Arbeitsprozess und -ergebnis identifizieren. Eigenverantwortliches und ganzheitliches Lernen (Erleben) findet bereits in Führungskräfteentwicklungsprogrammen statt, es handelt sich dabei um das sogenannte „Action Learning“, das bewusst durch die eigene Führungserfahrung auf die kommende Rolle als Führungskraft vorbereitet (Donnenberg, 1999). Action Learning beschreibt den Weg von einer belehrenden zu einer lernenden Organisation, und ist ganz unmittelbar mit dem Gestaltansatz kompatibel, da auch hier das persönliche und erlebnisorientierte Lernen im Vordergrund steht.

Literatur:

- Bents, R. & Blank, R. (2001). M.B.T.I., Eine dynamische Persönlichkeitstypologie (3. Aufl.). Claudius Verlag, München.
- Birbaumer, N. & Schmidt, R. (1991). Biologische Psychologie (2. Aufl.). Springer-Verlag, Berlin.

⁷ Es gäbe noch eine ganze Reihe erwähnenswerter Elemente des Gestaltansatzes, aber das würde den Rahmen des Artikels sprengen.

- Birker, G. & Birker, K. (2001). Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Donnenberg, O. (1999). Action Learning – Ein Handbuch. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Forgas, J. (1999). Soziale Interaktion und Kommunikation – eine Einführung in die Sozialpsychologie. Beltz (PVU), Weinheim.
- Fuhr, R. & Gremmler-Fuhr, M. (1995). Gestalt-Ansatz, Grundkonzepte und -modelle aus neuer Perspektive. EHP, Köln.
- Hersey & Blanchard (1986). Das Reifegradmodell, in Wildenmann, B. (2000). Professionell führen (5. Aufl.). Luchterhand-Verlag, Neuwied.
- Hesse, J. & Schrader, H.C. (1996). Die Neurosen der Chefs – Die seelischen Kosten der Karriere. Piper-Verlag, München.
- Malik, F. (2000). Führen, Leisten, Leben. DVA, Stuttgart/München: in managerSeminare (4/2002)
- Management & training, Magazin für Human Resources Development, (6/2002).
- Meyers großes Taschenlexikon, (1995) . B.I.-Taschenbuchverlag, Mannheim
- Nevis, E. C. (1988). Organisationsberatung – ein gestalttherapeutischer Ansatz. EHP, Köln.
- Pohl, M. & Wunder, M. (2001). Coaching und Führung: Orientierungshilfen und Praxisfälle. (Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 45). Sauer-Verlag, Heidelberg.
- Schulz von Thun, Friedemann (2000). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Hamburg.
- Trainingaktuell – Spezial-Informationsdienst für die gesamte Weiterbildungsbranche. (3/2002). Verlag: managerSeminare, Bonn.

Bernhard Broekman ist Lehrbeauftragter am GIF (s. S.43)

Trennung/Scheidung - Was tun?
Ein fairer Weg :

MEDIATION

Beratungsstelle für Mediation,
Musik- und Gesprächstherapie
Bergerstraße 202
60385 Frankfurt

Tel+Fax 069/4630016