

susanneKabitz

Inspirationen aus Büchern

Ich habe kürzlich über die Bücher nachgedacht, die mich in meinem Leben nachhaltig inspiriert haben. Und zwar in einer Weise, dass mir der Inhalt „in Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Ohne die ich heute nicht die wäre, die ich bin. Ich war erstaunt, wie in ganz frühen Büchern bereits Themen auftauchten, die später in anderer und trotzdem ähnlicher (!) Form wieder aufblitzten. Oder war ich vorher schon die, die ich bin (ohne es zu wissen) und die Bücher und Methoden haben mich gefunden?!

Salcia Landmann, Jüdische Witze, Freiburg (dtv) 1962

Dieses Buch im Bücherschrank meiner Eltern war eines meiner frühen Lieblingsbücher. Dieses Buch, das den tragischen Hintergrund des jüdischen Witzes aufzeigen und diesen Witz, nach dem Untergang des europäischen Judentums, noch einmal für deutschsprachige Leser sammeln und vor dem Vergessenwerden bewahren wollte. Das alles wusste ich als Kind nicht und liebte einfach nur diesen ganz speziellen, wunderbaren Humor. Einen Humor, dem ich später bei Paul Watzlawick oder bei Lorient in ähnlicher Weise wiederbegegnen sollte. Die umwerfende Situationskomik, die beißende Ironie, das Absurde, das Paradoxe, das in diesen Witzen steckte und einem manchmal das Lachen im Hals steckenbleiben ließ. Einige dieser Witze fanden Eingang in den Sprachschatz meiner Familie und werden bei passenden Gelegenheiten noch heute „rausgeholt“. Zur Freude aller.

Paul Watzlawick, Menschliche Kommunikation, Bern (Huber) 1969 und alle anderen Bücher von ihm

Paul Watzlawick kam während meines Studiums in mein Leben. Er stellte vieles auf den Kopf, was ich bis dahin über Kommunikation und das Wesen des menschlichen Wandels wusste. Seine fünf Axiome haben mich tief beeindruckt: Man kann nicht nicht kommunizieren. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Weitere großartige Gedanken: Manchmal ist die (versuchte) Lösung selbst das Problem. Wenn es für eine Problem keine Lösung gibt, dann kann man aufhören, danach zu suchen. Und dann sind da noch die Lösungen zweiter Ordnung, die häufig absurd, unerwartet und vernunftswidrig, überraschend und paradox sind. Um nur einige Beispiele zu nennen. Wie faszinierend und erfrischend anders! Im Nachhinein überrascht es mich nicht, dass Watzlawick immer wieder auch Laotse, Wittgenstein oder den einen oder anderen Zen-Meister in seinen Büchern zitiert.

Lorient, alles 😊 (Hier sind es zwar seine Filme und keine Bücher, aber ohne Lorient wäre diese Liste nicht komplett)

Die Ente bleibt draußen. Sei spontan! Mach doch mal was, was dir Spaß macht. Dein Gefühl ist falsch.....
Ich bin sicher, dass die Bücher von Paul Watzlawick auch Vicco von Bülow inspiriert haben!

Cornelia Edding, Einbruch in den Herrenclub, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1983

Ende der 70er Jahre „erfasste“ mich die Frauenbewegung. Frauenzentren, Frauenhäuser, Feministische Gesundheitsbewegung, Frauenpartei, Frauenmusikgruppen entstanden, es war eine aufregende Zeit. In dieser Zeit erschien dann ein Buch, das die Erfahrungen von Frauen auf Männerposten zum Thema hatte. Nun arbeitete ich damals zwar nicht auf einem Männerposten, aber ich trug als junge Frau Führungsverantwortung für ein kleines Team und weibliche Vorbilder kannte ich nicht. Oft spürte ich, mein Führungsstil war anders als der meiner männlichen Kollegen, was mich stark verunsicherte. Inzwischen hatte ich das 1985 in Kiel gegründete „Frauennetzwerk zur Arbeitssituation“ entdeckt (das es noch immer gibt). Und ich war dabei, als wir in diesem Rahmen die erste Selbsthilfegruppe zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ in Kiel ins Leben zu riefen. Pflichtlektüre für die Teilnehmerinnen: Dieses Buch!

Karin Klebert, Einhard Schrader, Walter G. Straub, KurzModeration, Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen, Hamburg (Windmühle) 1987, 2. Auflage

Seit Mitte der 80er Jahre fehlte an keinem meiner Arbeitsplätze die Metaplanwand und der Moderationskoffer. Es war immer das Erste, was ich nach einem Arbeitsplatzwechsel bestellt habe. Die Metaplanmethode wurde Anfang der 70er-Jahre von der gleichnamigen Firma in Quickborn entwickelt. Ich weiß nicht mehr, wo ich zum ersten Mal eine Kartenabfrage erlebt habe, wahrscheinlich im Rahmen einer Fortbildung. Aber es muss mich sehr begeistert haben. Für Menschen, die nicht in jeder Veranstaltung sofort das Wort ergreifen, waren Kartenabfragen einfach ideal. Und auch, um Teambesprechungen, bei denen alle durcheinander und am Thema vorbeireden, zu vermeiden. Im Buch sind 20 Beispielabläufe für unterschiedliche Situationen genau beschrieben, mit Tafelaufschriften in den berühmten Wolken, genauen Beschreibungen der Moderationsschritte, einem Zeitplan... Ich habe mich damals sogar bei Metaplan beworben. Leider erfolglos, was ich damals sehr bedauert habe. Wer weiß, was sonst aus mir geworden wäre!?

Albrecht Müller-Schöll und Manfred Pripke, Sozialmanagement, Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Frankfurt/Main (Diesterweg) 1983

Zum ersten Mal bekam das, was Inhalt meiner Arbeit war, einen Namen: „Sozialmanagement“! Das Buch habe ich damals im Büro kopiert, eine Spiralbindung hält die Seiten zusammen und ich hüte es bis heute. Ihr Ziel beschreiben die beiden Autoren so: „... ein Versuch, Mitarbeiter aus Organisationen der Jugend-, Sozial- und Straffälligenhilfe zu einem besseren Verständnis organisatorischer Probleme und zu lösungsorientiertem Handeln (...) zu befähigen.“ In der Definition der beiden Autoren geht es beim Sozialmanagement eben nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Fragen wie: Was dient der Persönlichkeitsentfaltung des Klienten unter der Berücksichtigung des demokratischen Rechts- und Sozialstaatsprinzips am meisten? Welche Bewertungsmaßstäbe sind in Entscheidungsprozessen anzulegen? Wie können maximale Transparenz und Nachvollziehbarkeit gesichert werden? Aus dem Inhalt: Förderung der Kommunikation. Methoden produktiver Teamarbeit. Zielfindungs- und Entscheidungsprozess. Methoden der Problemlösung für Gruppen. Unterschiedliche Organisationsformen. Gestaltung von Planungsprozessen. Führungsaufgaben und Leitungskonzeption. Erfolgskontrolle sozialen Tuns. Das Buch ist 40 Jahre alt. Und der Inhalt ist so modern!

Natalie Goldberg, Der Weg des Schreibens, Durch Schreiben zu sich selbst finden, München (Knaur) 1991

Dieses kleine Taschenbuch ist inzwischen schon recht „angefleddert“, weil ich es fast immer in den Urlaub mitnehme. Die Freude der Autorin am Schreiben steckt einfach an. Alles, was ich schreibe, während ich das Buch wieder lese, wird bunter, plastischer, lebendiger. Ein altes Sprichwort beim Schreiben lautet „Erzähle nicht, zeige.“ Also, sagt Natalie Goldberg, schreibe nicht über Gefühle, sondern mach die Situation lebendig, in der du dieses Gefühl hattest. Benutze Verben, beschreibe Details. Viel Inspiration zieht die Autorin aus ihren Gesprächen mit Katagiri Roshi, einem Zen-Meister am Zen-Zentrum in Minneapolis. Der zu ihr sagte: „Warum kommen Sie zur Meditation? Warum machen Sie nicht das Schreiben zu Ihrer Übung?“

Harrison Owen, Erweiterung des Möglichen, Die Entdeckung von Open Space, Stuttgart (Klett-Cotta) 2001

Open Space ist ein revolutionäres Konferenzmodell von Harrison Owen, das heute alle kennen. Das war Anfang der Nuller-Jahre aber noch nicht so. Eine einzige Erfahrung als Teilnehmerin reichte mir, um eine Ahnung davon zu bekommen, wie selbstorganisiertes Lernen funktioniert und was in Großgruppen möglich ist. Im Jahr 2006, ein halbes Jahr nach der Gründung von Kindergärten City, lud ich als Geschäftsleitung zum ersten Mal selbst rund 70 Kitaleitungen ein zu einem Open Space. Es wurde für uns alle eine beflügelnde Erfahrung im Gründungsprozess. Und es war nicht die letzte Veranstaltung dieser Art. Die jährlichen Großgruppenevents, manchmal zu einem vorher festgelegten Thema, manchmal als Open Space, bekamen ihren festen Platz im Jahresablauf meines Betriebes.

Fritz B. Simon, Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) Verlag 2004

Fritz B. Simon ist einer der Vordenker der systemischen Organisationsberatung und des systemischen Managements. Ob ein Unternehmen intelligenter ist als seine Mitarbeiter:innen oder „blöder“ hängt für Simon davon ab, wie die interne Kommunikation organisiert ist. Insofern ist es wichtig, die Mechanismen zu kennen, die zu intelligenteren (oder weniger intelligenten) Entscheidungen führen. Und auch hier wieder: das Thema Großgruppeninterventionen.

Fredmund Malik, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern Stuttgart Wien (Haupt Verlag) 2004, 4. Auflage

Maliks Thematik sind die Grundproblematik einer systemorientierten Managementlehre, der Charakter von Ordnungen oder Systemen und ihre Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für verschiedene Problemstellungen. Als die am schwersten nachvollziehbaren Gedankengänge beschreibt er: 1. Wir müssen von der Prognostizierbarkeit und der mehr oder weniger unbegrenzten Machbarkeit aller Dinge Abstand nehmen. 2. Der Mensch ist nicht nur ein ziel- sondern vor allem auch ein regelgeleitetes Wesen, Regeln sind der Schlüssel zur Selbstorganisation und Selbstregulierung von Systemen. 3. Die Funktionsweise von Kleinsystemen unterscheidet sich von Großsystemen. Das Kleinsystem-Denken lässt sich nicht auf Großsysteme übertragen. Das Buch ist schwer verdaulich, aber lesenswert.

Peter Kruse, next practice, Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung, Offenbach (Gabal) 2. Auflage 2005

Die Dynamik von Veränderungsprozessen in Unternehmen verstehen und dann professionell gestalten und begleiten. Im Management erfordert die Bewältigung von stabilen Situationen („Segeln an bekannter Küste“) völlig andere Führungsfähigkeiten als in instabilen Situationen („Segeln in unbekanntem Gewässern“). Kruse beschreibt allgemeingültige Grundprinzipien und gibt viele nützliche Anregungen für den konkreten Führungs- und Beratungsalltag. Ich hätte gern noch viel mehr von ihm gelesen und gelernt, aber er lebt leider nicht mehr.

Karl E. Weick / Kathleen M. Sutcliffe, Das Unerwartete managen, Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart (Klett-Cotta) 2007, 2. Auflage

Es war ein Vortrag von Torsten Groth bei einem selbst organisierten Workshop für Führungskräfte im Jahr 2010. Ich hatte ihn vorher gefragt, welches „brandaktuelle“ Thema er uns aus seinem Fundus anbieten kann. Er schlug vor: „Was Unternehmen von High Reliability Organizations (HROs) lernen können“. Es waren fünf Prinzipien: Konzentration auf Fehler. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen. Sensibilität für betriebliche Abläufe. Streben nach Flexibilität. Hochachtung vor fachlichem Wissen. Diese Prinzipien haben mich später zu einer Dienstvereinbarung zum Umgang mit Störungen, Konflikten und Beschwerden inspiriert, die wir bei Kindergärten City mit dem Personalrat abgeschlossen haben.

Fredric Laloux, Reinventing organizations, (Vahlen) 2015

Frederic Laloux's Buch war 2016 die Empfehlung eines Kollegen. Auch wenn mir klar war, dass „meine Organisation“ von der Selbstorganisation noch ein ganzes Stück weit weg war, dieses Buch war eine Inspiration und ein Antrieb. Das war die Richtung, in die ich gehen wollte! Laloux beschreibt drei „Durchbrüche“, die unterschiedliche Reifegrade bei den von ihm untersuchten vier Unternehmen markieren. Es sind: 1. Selbstführung und verteilte Autorität. 2. Das Streben nach Ganzheit, das bedeutet, dass Menschen sich am Arbeitsplatz voll einbringen und entwickeln können. 3. Den evolutionären Sinn der Organisation jeden Tag neu hinterfragen und entwickeln.

Laloux stellt in seinem sehr inspirierenden Buch zahlreiche Praktiken vor, die in evolutionären Organisationen erfolgreich verhindern, dass Chaos ausbricht. Eine Praktik, die ich immer wieder angewandt habe, ist: Der leere Stuhl für die Organisation, auf den sich jeder setzen kann, der etwas aus dem Blickwinkel der gesamten Organisation sagen möchte.

Gerald Hüther, Etwas mehr Hirn, bitte, Göttingen (Vandenhoeck) 2015

Gerald Hüther begeisterte in meiner Organisation zunächst die Pädagog:innen. Nach dem ersten Vortrag, bei dem ich ihn erlebte, war auch ich entflammt. Mir wurde sehr deutlich, wie das, was beim Lernen von und im Umgang mit Kita-Kindern richtig ist, genauso auch für Erwachsene gilt. Erst recht in einem Kita-Betrieb. Menschen können nur weitergeben, was sie selbst erfahren. Die besten und kreativsten Ideen und Einfälle haben Menschen, wenn sie keine Angst haben. Deshalb geht es um das Wiederfinden der Lust am eigenen Denken und am gemeinsamen Gestalten. Hüther sagt, individualisierte Gemeinschaften, in denen es auf jeden ankommt, entwickeln eine innere Organisation, die einem menschlichen Gehirn nahekommt. Deshalb brauche es „Supportive Leadership“: eine Führungskunst, bei der sich Führungskräfte nicht als Machende, sondern als Ermöglichende betrachten. Die ihre Mitarbeitenden einladen, ermutigen und inspirieren, sich für das einzusetzen, das alle zusammen erreichen wollen.

Nancy Kline, Time to think, Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation, Hamburg (Rowohlt) 2016

In einem „Thinking Environment“ können Menschen sich gegenseitig unterstützen, eigenständig zu denken. Kline beschreibt zehn Komponenten, die dafür wichtig sind: Aufmerksamkeit und Zuhören mit Respekt. „Incisive Questions“ (das sind Fragen, die Annahmen und Ideen beseitigen, die einschränken). Gleichbehandlung aller. Wertschätzung. Gelassenheit. Ermutigung. Wettbewerb hinter sich lassen. Zulassen von Gefühlen. Informationen über die Realität. Angenehme Orte. Förderung von Diversität.

Teil einer Gruppe zu sein, in der Menschen gemeinsam in den Flow kommen, sich gegenseitig beim Denken beflügeln und inspirieren und zusammen Ideen und eigene Lösungen entwickeln, das erlebe ich jedes Mal als ein ganz besonderes Geschenk!