



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Bleiben wir im Gespräch



N°88

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



*Ralf Wetzel*

Prof. Dr. an der Vlerick Business School in Belgien, Elektromaschinenbauer. breite internationale Erfahrung in Managementforschung, -training und -coaching mit mehrjähriger Führungserfahrung. Spezialität: Nutzung kunstbasierter Methoden in Forschung, Coaching & Teaching.



*Franke Nees*

Dipl.-Psych., Personzentrierte Gesprächspsychotherapie (GwG), Tango Argentinio, Improvisationstheater, Clown. Mit kreativen Methoden aus Theater und Tanz arbeitet sie als Trainerin zu den Themen Kreativität, Potenzialentfaltung, Change sowie Präsenz und Kommunikation.

# Stolz in der Führungskommunikation und Veränderung: Una leccion del Tango Argentino

von Frauke Nees und Ralf Wetzel

Der Ruf des Veränderungsmanagements hat seit einiger Zeit ordentlich gelitten. Der Erfolg blieb zunehmend aus, was auch am formalisierten Prozessdesign lag, das Kreativität und Veränderungsbereitschaft regelmäßig erodieren ließ. Gegen das weitläufig moderne Konditionalprogramm der organisationalen Veränderung erinnert unser Beitrag an einen maßgeblichen Treiber von Veränderung, der im puritanischen Westen komplett und folgenreich unter die Räder gekommen ist: Stolz. Am Beispiel des argentinischen Tango zeigen wir, welche Rolle Stolz in sozialen Beziehungen spielt, welche unbändige Kraft sich darin verbirgt und wie das westliche Managementdenken von einer darauf abgestimmten Beziehungsgestaltung zwischen leader und follower profitieren kann.

## 1. Puritanismus als folgenreich dominantes Paradigma modernen Managements

Als die ersten schottischen Familien um 1870 nach Pennsylvania kamen, sich dort niederließen, Stahlhütten und Eisenwerke gründeten und ganze Industriezweige aufbauten, hatte noch niemand eine Idee, wohin all das führen würde. Auch als ebendort

nur 20 Jahre später John Warton die erste Business School gründete war noch nichts klar (Grey, 2013). Erst mit dem Erfolg von Frederik Winslow Taylor's Idee des Scientific Management und mit den Arbeiten von Max Weber (Weber, 1930) zum Zusammenhang von Religion und Kapitalismus wurde langsam deutlich, welches Amalgam hier entstand: Ein sehr spezifischer Weg der Unternehmensführung

war geboren, der vor allem den Geist der protestantischen Einwanderer trug, die sich als Elite gegenüber den deutlich zahlreicheren irischen und damit katholischen Einwanderern unterschied. Das Bild von Askese, von fleißiger Arbeit als Mittel zur individuellen Heilserfüllung, von der Ausfüllung der Position in die Gott hineinberufen hat, beflügelte nicht nur die Berufsarbeit und die Wirksamkeit formaler Organisationen. Es hat zugleich einen protestantischen Managerialismus hervorgebracht, der selbst mit einer Ethik beseelt ist, die „den Erwerb von Geld und immer mehr Geld, unter strengster Vermeidung alles unbefangenen Genießens, so gänzlich aller eudämonistischen [glückseligen] oder gar hedonistischen Gesichtspunkten entkleidet, so rein als Selbstzweck gedacht, dass es als etwas gegenüber dem ‚Glück‘ oder dem ‚Nutzen‘ des einzelnen Individuums jedenfalls gänzlich und schlechthin Irrationales erscheint“ (Weber, 1930, pp. Bd. 1, p. 44). Der Siegeszug der formal-rationalistischen Organisation

und eines sinnesgehemmten Managements hatte Folgen, die bis heute spürbar sind. Nach wie vor ist rationale Planung und Kontrolle das Grundprinzip modernen westlichen Managements, nach wie vor ist die Rational Choice die maßgeblich zitierte Maßgabe individuellen Verhaltens.

Über diese religiöse Grundkonstitution des frühen Amerika und die Verstärkung über das Modell der amerikanischen Business Schools (Colby, Ehrlich, Sullivan, & Dolle, 2011; Statler & Guillet de Monthoux, 2015) wurden folgenreiche Selektionsentscheidungen getroffen und auf Dauer gestellt. Intuition als äquivalentes, betriebliches Entscheidungsprinzip wurde vernachlässigt und abgewertet. Emotion als maßgeblicher Treiber individueller und kollektiver Entscheidung wurde weitestgehend im Bereich der internen Betriebsführung ausgeblendet, während sie im Rahmen der Konsumenten- und Marktbearbeitung später wieder zurückkehr-



te. Irrationalität und Sozialdynamik benötigten fast 100 Jahre, um als relevant erkannt zu werden. Der Bereich des Veränderungsmanagements gehört verblüffenderweise zu jenen Teildiskursen des modernen Managements, der als einer der letzten überhaupt die Schranken puritanischen Denkens überschritt. Im Changemanagement herrschte lange Zeit eben jener rationalistische, formalistische Ton, dessen Einseitigkeit in der Reflexion des Scheiterns unentdeckt blieb. Während seit längerem nun die Emotion in den Diskurs zurückkehrt (Goleman, 1996) und eine andere Ebene des Veränderungsmanagements bewusst macht, ist zugleich eine strenge Selektion der als relevant erkannten Emotionen auszumachen. Zentral sind Themen der Angst (Gray & Sandler, 2000), der Unsicherheit (Grey, 2009) und des Misstrauens (Grey & Garsten, 2001; Luhmann, 2008), die selbst allesamt einen starken Bezug zur emotionalen Verfassung des Protestantismus aufweisen. Angst, Unsicherheit und Misstrauen rühren existenziell im puritanischen Management von einer Angst vor Kontrollverlust her. Kontrollverlust war und ist etwas, das im modernen, westlichen Denken fundamental tabuisiert und abgewertet wird, obwohl es ständig im Management und in der Organisation auftritt. In diesem Sinne ist Kontrollverlust die ‚Nullmethode‘ (Fuchs, 2010) des westlichen Managements, es ist das, was nicht auftreten darf obwohl es omnipräsent ist und genau deswegen rhetorisch verdeckt werden muss. In geringem Umfang hat die Strömung der Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003) eine anders gelagerte Emotionalität hin zu Wertschätzung einer Person sich selbst und anderen gegenüber ausgelöst. Weitgehend abwesend sind Emotionen wie Leidenschaft, Sehnsucht, Verlangen und Stolz, die, wenn überhaupt, eher mit

*Der Siegeszug der formal-rationalistischen Organisation und eines sinnesgehemmten Managements hatte Folgen, die bis heute spürbar sind.*

einem sinnesfreudigen Katholizismus zu vereinbaren sind denn mit einem trockenen Puritanismus. Aber die eher zufällige Oberhand puritanischer über katholische Einwanderer in der Neuen Welt ließ die Geschichte eines anderen Management unerzählt.

## 2. Die Entdeckung von ästhetischer Organisation und Führung

Nun wurde insbesondere in den letzten Jahren überaus deutlich, dass eine rationalistische und protestantisch geführte Managementideologie zunehmend an ihre Grenzen kommt. Einerseits wurde der Zeitaufwand rationalistischer Planung von hochdynamischen Veränderungsanforderungen unterlaufen, andererseits wurden Organisationen durch rationalistische Veränderungsstrategien selbst ver-

änderungsresistent, oder wie Nassim Taleb es formuliert: sie wurden fragiler, zerbrechlicher (Taleb, 2012). Rationalistische Planung hat die Beziehungs- und Kontaktqualität in der Organisation verändert und unterminiert (Radatz, 2008). Nicht von ungefähr kommt daher die kürzliche Entdeckung sinnlicher Wahrnehmung in der modernen Organisationstheorie, maßgeblich aufscheinend im Konzept der Ästhetischen Organisation (Biehl-Missal, 2012; Linstead, 2000; Taylor, 2013). Hinter diesem Begriff verbirgt sich die Vorstellung, dass Organisationen grundsätzlich auch von Nicht-Rationalität, insbesondere von Nicht-Kognitivität geprägt werden und dass die Beobachtung und Gestaltung von Organisationen auf folgenden Sinnesebenen erweitert werden müssen: „So untersucht der ästhetische Ansatz vor allem unzulänglich berücksichtigte sinnlich wahrnehmbare, fühlbare, visuelle, akustische, atmosphärische Einflüsse in Organisationen, um Faktoren wie Mo-

derne, maßgeblich aufscheinend im Konzept der Ästhetischen Organisation (Biehl-Missal, 2012; Linstead, 2000; Taylor, 2013). Hinter diesem Begriff verbirgt sich die Vorstellung, dass Organisationen grundsätzlich auch von Nicht-Rationalität, insbesondere von Nicht-Kognitivität geprägt werden und dass die Beobachtung und Gestaltung von Organisationen auf folgenden Sinnesebenen erweitert werden müssen: „So untersucht der ästhetische Ansatz vor allem unzulänglich berücksichtigte sinnlich wahrnehmbare, fühlbare, visuelle, akustische, atmosphärische Einflüsse in Organisationen, um Faktoren wie Mo-

tivation, Spaß und Freude bei der Arbeit, aber auch Unlust und Widerstand erfassen zu können, und die immer sichtbarer werdenden Defizite bestehender Modelle in der konventionellen positivistischen und quantitativ dominierten Betriebswirtschaftslehre und Managementforschung zu kompensieren.“ (Biehl-Missal, p. 241). Mit kunstbasierter Intervention tritt „an die Stelle bloßer Pflichterfüllung...

*Inbesondere in den letzten Jahren wurde überaus deutlich, dass eine rationalistische und protestantisch geführte Managementideologie zunehmend an ihre Grenzen kommt.*

selbst gestellte, aber auch von Unternehmen formulierte Ansprüche an kreative Selbstverwirklichung.“ (Biehl-Missal, pp. 240, eigene Hervorhebung, d.A.). Mit dem Übertreten jener puritanisch geprägten Form der Pflichterfüllung und dem Arbeiten mit kunstbasierten Interventionsmethoden wird nun auch die Beschränkung eines puritanistisch geprägten Umgangs mit Emotion und eine andere Form der Gestaltung von Führungsbeziehungen, insbesondere unter den Bedingungen komplexen und dynamischen Wandels möglich. Mit einem ästhetischen Organisationsverständnis wird die Entwicklung eines auf innere Unabhängigkeit setzenden Führungskonzepts denkbar, dass weit entfernt von schierem Gehorsam kreatives Denken und Handeln gerade in den Momenten von Hochkomplexität gestattet. Somit wird die Führungsbeziehung mit einer Entscheidungsqualität versehen, die ihr unter rationalistisch-kognitivistischen Prämissen abhanden gekommen war. Dabei erlaubt vor allem die Berücksichtigung von ästhetischen Formen wie dem Tanz (Harrison & Rouse 2014) die Thematisierung von Beziehung und Emotion, die bislang zum Ta-

bubereich der Organisation und des Veränderungsmanagements gehört haben. Mit Themen wie Stolz, Lust, Sehnsucht, Würde, kommen Aspekte in den Vordergrund, die lange Zeit unbeachtet waren und eine spezifische Haltung in der Führungsbeziehung betonen. Der Kern einer künstlerischen Haltung liegt im “not knowing” (Berthoin Antal, 2013) und im “staying with your senses” (Springborg, 2012). Es

ist eine Herangehensweise, die auf Präsenz setzt, auf ein “letting go“ von vorgefertigten Konzepten und die in jedem Moment darauf achtet, was unsere Sinne uns liefern. Es geht um eine Offenheit dem Anderen gegenüber, die vor allem bedeutet, sich verletzlich zu machen. Die gegebene Prägung von Organisationen vermeidet diese Form von Offenheit und Verletzlichkeit, obwohl dies die Grundvoraussetzung

für Kreativität und Leidenschaft ist; es ist schwierig, sich in einem Umfeld zu öffnen, das maßgeblich von formellen und informellen Machtstrukturen geprägt ist. Der Tango Argentino bietet demgegenüber einen Rahmen, in dem sich die Beteiligten öffnen und vertrauen können, weil die Interaktion auf Respekt und Wertschätzung basiert, worin sich die Interaktionspartner stolz und würdevoll begegnen können und gerade deshalb eine wundervolle Performance anbieten. Diese Parallele zu moderner Führung wollen wir im folgenden aufzeigen.

### **3. Der Tango Argentino – Begegnung mit einer ungewöhnlichen sozialen Beziehung**

Das Potenzial des Tango Argentino wird deutlich, wenn man sich in die 1930er Jahre Argentinien zurück versetzt. Die Texte im Tango dieser Zeit transportierten sowohl politische Unterstützung wie auch Protest. Politische Führer erkannten die Macht des Tango und befürchteten, er könne eine Revolution entzünden, weshalb sie einige Tangolieder gezielt

verboten (Savigliano 1995). Auch in den Jahren der Militärdiktatur war Tango verboten. Dies zeigt, dass der Tango im Stande ist, archaische Energie freizusetzen. Der Tanz liefert einen Rahmen, in der Leidenschaft, Stolz, Macht, Verführung und Verletzlichkeit gelebt und befriedigt werden wie in kaum einem anderen Tanz. Der Tango, der seit 2009 zum Kulturerbe der Menschheit der UNESCO gehört, entstand ab 1880 in lower class Randbezirken von Buenos Aires, wo verschiedenste Kulturen unter den Bedingungen von Arbeitslosigkeit, Armut und verlorener Heimat aufeinandertrafen und wo Schwarze, Gauchos aus der Pampa und europäische Immigranten im Tango ihre Sehnsüchte ausdrückten.

Dabei spiegelt der Tango selbst den Wandel der argentinischen Gesellschaft wider und hat selbst einen Wandlungsprozess durchlebt. Nachdem der Tango salonfähig geworden war und auch in Europa großen Erfolg hatte, begann 1955 Astor Piazzolla Tangomusik neu zu gestalten, womit er eine „Tango Revolution“ auslöste. Seine Innovationen riefen starke emotionale Reaktionen hervor, einschließlich massiver Ablehnung seitens der Traditionalisten. Dies ging bis zur Bedrohung seines Lebens. Als seine berühmte „Balada para un Loco“ Premiere hatte, wurde er mit Münzen vom Publikum beworfen (Azzi 1995, p. 158f.). „I was confronted by a whole lot of tangueros who saw my band as an inexplicable danger“, sagte er über diese Zeit (Azzi & Collier, 2000, p. 40f.). Er verglich seine Konfrontation mit dem traditionellen Tango mit einem Krieg. Insofern liefert der Tango ein Symbol für den Kampf um Anerkennung, für konfliktreiche, innere Erneuerung, komplex genug, um die kulturelle Identität und Geschichte einer ganzen Nation zu repräsentieren (Nielsen & Mariotto, 2006).

*Nicht von ungefähr  
kommt die kürzliche  
Entdeckung des Konzepts  
der Ästhetischen  
Organisation.*

Der Tanz selbst basiert auf zwei kontrastreichen Kerneigenschaften: Der Asymmetrie und Rollenkomplexität, sowie dem sublimen Spiel der Geschlechterrollen.

Es herrscht einerseits eine Asymmetrie zwischen Leader und Follower. Die Rollen sind klar festgelegt: einer führt und einer folgt. Andererseits fehlen standardisierte Schrittfolgen und Bewegungsabläufe, sodass im Tango grundsätzlich improvisiert wird. „The heart of tango is not about learning figures... The accomplished dancer has far more freedom to determine directions and movements“ (Dinzel & Dinzel, 2000, p. 235). Auch die Musik legt die Tänzer nicht auf einen klaren Rhythmus fest. Die Interpretation der Musik erlaubt mit dem Rhythmus zu spielen, mit ihm zu tanzen oder auch ihn zu verdoppeln, zu halbieren oder auch zu brechen, im off-beat die Schritte zu setzen oder einfach in der

Umarmung zu stehen. Aber es kann auch die Melodie getanzt werden, die Geige oder das Bandoneon. Damit dieser Tanz ohne Vorgaben funktioniert, müssen die beiden Tänzer eine besondere Sprache beherrschen. Diese Sprache funktioniert nonverbal, über den Körper (loslaufen, beschleunigen, verlangsamen, stoppen), innerhalb der asymmetrischen Struktur von Führen und Folgen. Beide Eigenschaften geben

dem Tanz die Spannung für eine leidenschaftliche und energetische Performance, die auf Verführung sowie der gegenseitigen Herausforderung der Fähigkeiten der beiden Tänzer basiert.

### **3.1. Asymmetrie und Rollenkomplementarität**

Die Unterscheidung zwischen leader und follower bedeutet jedoch nicht, dass der eine dominiert und der andere gehorcht. Der Tanz ist vielmehr als Begegnung zweier gleichwertiger Persönlichkeiten

mit getrennten, aber sich ergänzenden Qualitäten zu verstehen. Der Tanz ist ein Spiel zwischen leader (in der Regel der Mann) und follower (in der Regel die Frau) mit gegenseitiger Achtung und Respekt. Es ist kein Kampf um Macht, sondern die Partner begegnen sich auf Augenhöhe und fordern sich gegenseitig heraus. Dies geschieht mit dem Ziel, das Beste aus dem anderen hervorzuholen. Wenn beiden Tanzpartner sich für einander öffnen und aufeinander einlassen und die Musik als dritten Partner hinzunehmen, kann etwas Wunderschönes und Einzigartiges entstehen. Es ist ein kreativer Akt, der nicht nur etwas Neues hervorbringt. Es ist eine Beziehung, die beide verändern kann. Je besser das Zusammenspiel funktioniert, umso höher ist für beide der Genuss. Das funktioniert durch das Prinzip der Komplementarität innerhalb einer asymmetrischen Beziehung. Um zu führen, muss der leader klare Entscheidungen treffen, diese deutlich kommunizieren und darf nicht unsicher sein, weil er sonst Verunsicherung hervorrufen würde. Die führende Rolle bedeutet die Verantwortung zu tragen, der follower hingegen darf loslassen. Der leader beschützt, sorgt sich, ist sehr aufmerksam und geht sensibel auf den follower ein. Der follower wird hingegen nicht einfach passiv ausführen, was der leader will. Die Frau hängt sich nicht an den Mann. Im Gegenteil: Sie ist sehr aktiv in ihrer Rolle als Folgende und sie zelebriert das Ausdrücken und Ausleben ihrer Weiblichkeit. Sie ist unabhängig und in jedem Moment in der Lage, in ihrer eigenen Achse selbständig und alleine zu stehen. Die Frau lässt sich führen. Sie gibt sich hin, mit geschlossenen Augen und – genießt. So kann sich der leader als Mann fühlen und sie sich als Frau. Die Männer müssen sich beweisen, sie müssen um die Frau kämpfen und zeigen, dass sie es wert sind, als Partner gewählt zu werden.

*Der Kern einer künstlerischen Haltung liegt im "not knowing" und im "staying with your senses".*

## **Die vermeintliche Stärke des leaders und die Rolle indirekt vermittelter Sicherheit**

Dabei wird auch klar, dass die Macht des leaders eine vermeintliche ist. Die Führungsambition des leaders ist im Kern nicht mehr als ein Angebot, das von der Akzeptanz durch den follower abhängig ist, es besteht ein Ablehnungsrisiko. Der follower muss das Angebot des leaders bestätigen. Geschieht dies nicht, kommt es zu einer Unterbrechung anstelle eines flow, der den Tanz erst ausmacht. Der leader führt nur solange, wie der follower ihm diese Macht, die Erlaubnis zum Führen erteilt. Diese Schwäche des Leaders wird noch dadurch verstärkt, dass es zu seiner Rolle gehört, die Schuld für Fehler zu übernehmen und zu lösen, selbst wenn die Folgende den Fehler verursacht. Die Asymmetrie setzt den leader in die Verantwortung und unter Druck. Dies hat vor allem den Grund, um dem Partner die notwendige Sicherheit zu vermitteln, sich ganz hingeben zu können. Das Vertrauen in die Verantwortlichkeit des leaders erlaubt der komplementären Rolle das Ausüben ihres Potenzials. Dies veranlasst den follower wiederum, dem leader Sicherheit zurückzugeben. Sie wird ihn unterstützen, ihm seine Fehler gerade aufzeigen, ihm nicht sein Scheitern kommunizieren. Sie hat selbst ein Interesse an einem starken und sicheren leader. Um sich fallen zu lassen, muss sie ihm vertrauen können. In der Folge unterlassen beide Partner die explizite Kommunikation über Fehler, kritisieren nicht und integrieren den vermeintlichen Fehler als Impuls in den Tanzfluss, um so Neues entstehen zu lassen. Beide Partner bauen füreinander und indirekt Angst und Misstrauen ab und bauen stattdessen auf den gezielten Angeboten und den ungeplanten Fehlern des anderen auf, um eine sichere Beziehung zu entwickeln. Im Falle auftretender Unsicherheit des Einen, liefert der Andere Sicherheit die unsichtbar bleibt und gerade deswegen



wirkt. Der andere bleibt erkennbar stark, weil er sein Gesicht, seinen Stolz und seine Würde behält.

### **3.2. Das sublimale Spiel der Geschlechterrollen**

Es geht darum, dass Mann und auch Frau sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Qualitäten leben können, dass beide beides leben können. Dabei dürfen sich „weibliche“ und „männliche“ Qualitäten jedoch nicht vermischen, vielmehr dürfen sich beide frei fühlen, sowohl Stärke als auch Schwäche zu zeigen. Beide dürfen Schwäche zeigen, denn sich zu öffnen und verletzlich zu machen, ist eine Voraussetzung für Authentizität, Begegnung, Kontakt, Beziehung und Wachstum. Wenn beide Partner sich gegenseitig unterstützen, entsteht eine Basis von Liebe und Sicherheit. Diese stellt keinen Widerspruch dar, sondern ermöglicht erst ein Höchstmaß an Autonomie und Freiheit als Basis einer gelungenen, gemeinsamen Tanzperformance.

#### **Die Erotik des Scheiterns und die Abstimmung der Körper**

Improvisation als Kerneigenschaft des Tangos verleiht der Performance Aufregung und Lebendigkeit. Improvisation geschieht ständig am Abgrund des Scheiterns. Indem das Tanzen der Partner vor diesem Hintergrund immer riskant bleibt, wird die Aufmerksamkeit beider Partner für einander und für die gemeinsame Performance unablässig aufrecht erhalten. Dies gibt der getanzen Kommunikation eine unvergleichliche Intensität. Diese wird gesteigert, wenn es den Tänzern gelingt, den Einfluss der Kognition, des Kopfes zurückzudrängen und dem Körper den Vorrang zu geben. Der Kopf unterbricht regelmäßig den Informationsfluss von Körper zu Körper, er stört die autonome Abstimmung der Körper. Insbesondere wenn der Tanz über längere Zeit andauert, kann die Kognition weiter und weiter zurückgedrängt, und die impulsive Abstimmung zweier Körper und ein anhaltender Flow-Zustand erreicht werden. Gelingt dies, wird der gemeinsame Tanz eine tiefe, sinnliche Erfah-

rung, in der sich beide gegenseitig antreiben, um gemeinsam ‚treiben‘ zu können mit einem Ergebnis, dass keiner der beiden vorhersagen kann. Der Aufbau von gegenseitiger, indirekt vermittelter Sicherheit liefert die Basis, um die einsozialisierte Angst vor Kontrollverlust abzubauen zu können.

#### **Stolz als Bedingung und Ergebnis indirekter Sicherheitsvermittlung**

Neben der Grundstruktur der Asymmetrie und der Improvisation lebt der Tanz vom indirekt und gegenseitig gestützten Stolz beider Partner. Ohne die Anerkennung des Stolzes des Anderen wird es nicht möglich, vom Anderen jene Sicherheit zu erhalten, die für ein Loslassen, für ein Einlassen auf den Tanz, letztlich für Hingabe unerlässlich ist. Kommt es zu einer indirekten Vermittlung von Sicherheit, zu einer schweigenden Korrektur von Fehlern, wird der Andere geradezu erhöht, zumal ein Fehler nicht als solcher, sondern als inspirierende Überraschung interpretiert wird. Im Ergebnis wird so der Partner stärker und sicherer und somit in die Lage versetzt, weitere Sicherheit ausstrahlen zu können. Stolz wird somit zum Treiber einer emergenten Beziehung, der das gegenseitige Halten der Partner fördert und das Zurückdrängen von kognitiver Kontrolle zugunsten ausgelebter Leidenschaft befeuert.

### **4. Die Kraft des Stolzes in Führung, Kommunikation und organisationalem Veränderungsmanagement**

Der Tango zeigt eindrücklich, wie Sehnsucht und Stolz in Führung und Veränderungsprozessen zurückgeholt werden kann und wie dadurch Leader und Follower über die bloße Pflichterfüllung hinaus gemeinsam etwas erschaffen können. Die Lektion, die der Tango Argentino für betriebliche Veränderung bereithält ist eine dreifache:

1. Zunächst liefert er ein anders gesetztes Verständnis von Asymmetrie als jenes von Gehorsam geprägte puritanische. Dieses andere Verständnis

- von Asymmetrie leistet eine andere Form der Vermittlung von Sicherheit im Veränderungsprozess.
2. Darüber hinaus zeigt der Tango die Bedingungen einer tatsächlich gelebten, lebendigen Beziehung im Veränderungsmanagement auf, die über Kontaktaufbau zwischen beiden gelingt.
  3. Schließlich leistet die Metapher des Tango die Einsicht in den strukturellen Rahmen von Improvisation und Kreativität, ohne dass die Führungsbeziehung sich selbst begrenzt.

## 4.1. Asymmetrie und Komplementarität im Change

Die klare Asymmetrie und Rollenverteilung im Tango hilft bei der Herstellung von Übersichtlichkeit und Klarheit in der Führungsbeziehung. Gerade der verbreitete Abbau von Hierarchieebenen in Unternehmen hat zu einer Unschärfe in der Führungsbeziehung beigetragen, die zuweilen für beide Seiten schwer zu handhaben ist. Der Tango erinnert daran, wie wichtig eine klare Rollenverteilung ist, vor allem um schnelles, abgestimmtes Handeln unter Unsicherheit zu erreichen. Die Klarheit in der Rollenzuweisung ermöglicht Improvisation, es ermöglicht ein Handeln nicht gegen, sondern auf Basis von Unsicherheit (Radatz, 2009). Der Tango macht darüber hinaus klar, dass Asymmetrie nicht zwingend entmündigen muss. Mit Asymmetrie muss nicht autoritäre, angstmotivierte (puritanische) Führung gemeint sein. Vielmehr geht es um vermittelnde, inspirierende und potenzialanreichernde Asymmetrie, die auf der Autonomie, der Kompetenz, der Stärke und dem Potenzial des Anderen fußt. Gerade über komplementäre Rollen, die sich stolz begegnen, wird es den Partnern möglich, über ihre Grenzen zu gehen und tatsächlich Neues zu erreichen. Das existenzielle Bedürfnis nach Sicherheit wurde klassischerweise über

*Der Tanz basiert auf der Asymmetrie und Rollenkomplexität, sowie dem sublimen Spiel der Geschlechterrollen.*

Formalstruktur erreicht. Formalität lieferte gemeinhin die vermeintliche Sicherheit, zu wissen, was im Regelfall zu tun ist. Dies ist eine defensive Form der Sicherheitserzeugung, die bei Überraschung problematisch wird. Jene andere Struktur der Sicherheit, die der Tango Argentino lebt, liegt in der Bereitstellung von Ressourcen, über die der Partner, d.h. gegenseitig beide Partner, sich stolz begegnen, vor Verletzung und Beschämung schützen und gegenüber dem Partner eine Freiheit erreichen, die eine reine Formalstruktur nicht gewährleisten kann. Der Tanz lebt von einer Ablehnung des Plans weil nur bei Abwesenheit eines Plans, eine weitergehende Freiheit erreicht wird. Der Tango Argentino liefert in diesem Sinne eine negative Sicherheit im Sinne einer via negativa (Taleb, 2012; Wetzel & Buelens, 2014), in dem er verhindert, was sicherheitsgefährdend ist und auf die Unabhängigkeit und Improvisationsfähigkeit beider Beteiligten setzt. Mit der Überwindung eines angstgetriebenen Veränderungsmanagements werden energetische Ressourcen im Unternehmen frei, die zur Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen dringend erforderlich sind (Dievernich, 2015) – und weitestgehend brach liegen. Der Tango liefert zudem einen wichtigen Hinweis, dass die klassisch autoritäre Führung nicht zwingend durch rollendiffuse

Modelle egalitärer Führung abgelöst werden muss. Er liefert in seiner Struktur einen Hinweis, dass die Kombination von Asymmetrie und Komplementarität eine tatsächlich gelebte Führungsbeziehung erlaubt.

## 4.2. Die Aufwertung von Beziehung und Kommunikation im Change

Betriebliche Veränderung hat vor allem Kontaktarmut und Vertrauensverlust zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen zur Folge (Dievernich,

2007; Wetzel & Dievernich, 2014). Die Beziehung zwischen Leader und Follower erodierte. Dies ist weithin erkannt, wobei die Mittel zur Verbesserung des Kontaktes eher rar bleiben. Nicht völlig überraschend wird auch das Konzept der Improvisation seit kurzem heranzitiert (Crossan, 1998), vor allem die Relevanz des Körpers im Kontaktaufbau spielt eine weitestgehend vernachlässigte Rolle (Harrison & Rouse, 2014; Novack, 1990). Tango ist getanzte Beziehung. Diese Beziehung funktioniert nur, wenn es zur Herstellung eines Kontakts zwischen beiden Tänzern kommt, der nicht nur kognitions- sondern vor allem körpergeführt ist. Kontakt und geführte Beziehung entstehen, wenn beide Beteiligte für einander erkennbar einander wahrnehmen, sich gegenseitig die Erlaubnis geben, miteinander zu kommunizieren und aufeinander Bezug nehmen. Dies wird sichtbar, wenn beide sich erkennbar vom Anderen beeinflussen und verändern lassen und sich von der reinen Durchsetzung eigener Interessen und Vorstellungen lösen. Dies geschieht durch Annehmen von Vorschlägen des Anderen, durch ein Aufeinander-aufbauen und Weiterführen. Diese Grundprinzipien der Improvisation werden im Tango noch erweitert durch die gegenseitige Vermittlung von Sicherheit des Partners, was maßgeblich durch den Körper und durch gezielte Arbeit mit der Körperhaltung unterstützt wird. Beide Partner begegnen sich mit Stolz, die sich in entsprechender Körperhaltung ausdrückt. Beide Partner begegnen sich als König und Königin. Der Tango Argentino berührt, weil die Tänzer in Kontakt miteinander sind. Führung kann selbst auch berühren, wenn sie lebendige Begegnung und Kontakt zulässt.

### **4.3. Struktur und Kreativität bedingen einander**

Veränderungsprozesse bedeuten immer Verunsicherung, weil sie Herkömmliches in Frage stellen und erneuern. Zudem bringen sie Ungewissheit,

weil nicht absehbar ist, wohin sie führen. Veränderungsprozesse sind also nicht kontrollierbar und dürfen nicht kontrolliert werden, weil sie sonst verunmöglicht werden. Es geht folglich darum, dem Veränderungsprozess und der dabei ablaufenden Improvisation zu vertrauen, was Weiterentwicklung ermöglicht. Der Anspruch kognitivistischer

*Der Tango zeigt eindrücklich, wie Sehnsucht und Stolz in Führung und Veränderungsprozessen zurückgeholt werden kann.*

Führung die Kontrolle zu behalten, verhindert den für Veränderung notwendigen Freiraum. Kreativität braucht dabei auch den festen Boden guter Beziehungen, sprich eine belastbare Struktur. Das heißt, Struktur und Kreativität brauchen einander, einschließlich gegenseitiger Toleranz. Dabei ist das Hin- und Herwandern zwischen den beiden Polen äußerst kreativ, da nur etwas, das beweglich ist, sich verändern kann. Beides ist notwendig und genau durch die Spannung der Differenz wird etwas Neues möglich. Insbesondere für Organisationen ist dies existenziell notwendig. Der Tango zeigt eindrücklich, wie wichtig Sicherheit ist, die durch eine klare Struktur und durch Beziehung hergestellt wird.

## **5. Fazit**

Sobald es um die Gestaltung von (Kommunikations-)Beziehungen und Veränderung geht, sind defensive Schutzmechanismen im Spiel. Der Puritanismus hat zu einem Management geführt, das weitläufig angstbasiert ist und defensive Routinen entwickelt hat, die den Status Quo erhalten wollen anhand einer Kontrollorientierung. Ähnlich wie Piazzolla bei seiner Revolution des Tango, steht der ästhetische Blick auf Organisation und



*Betriebliche Veränderung hat vor allem Kontaktarmut und Vertrauensverlust zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen zur Folge.*

Veränderung vor der Herausforderung, diese defensiven Routinen aufzubrechen. Wenn es gelingt, den Fokus im Management des Wandels nicht auf Angst, sondern auf Neugier und Lust zu lenken, dann entsteht daraus Stärke und die Energie, die für den Veränderungsprozess dringend gebraucht wird. Kunst stellt infrage, prangert an und entwirft Anderes, Neues. Kunst spielt mit dem Gegenstand und entdeckt ihn dadurch. Sie hat gesellschaftliche Sprengkraft, wenn Aussagen mit grundlegendem Wahrheitsanspruch in Frage gestellt werden. Das

ist der Beitrag eines ästhetischen Blicks auf die Organisation, anhand dessen die alte Form der Führung in Frage gestellt, neu entdeckt und neu ausbuchstabiert werden kann. Der Tango Argentino als Kunstform liefert darauf aufbauend einen Entwurf, wie Führung anders und neu gedacht werden kann. Der Tango Argentino, ebenso wie das Improvisationstheater (Fischer & Wetzel 2015) sind im Besitz von Methoden, mit deren Hilfe Kommunikation, Kontakt, Wahrnehmung und positive, konstruktive Beziehung geübt und trainiert werden können. ■

## SERVICE

### Literatur

- Azzi, M. S. (1995). **The Golden Age and after: 1920s–1990s.** In S. Collier, A. Cooper, M. S. Azzi & R. Martin (Eds.), *In Tango! The Dance, the Song, the Story* (pp. 114-169). London: Thames and Hudson.
- Azzi, M. S., & Collier, S. (2000). **Le Grand Tango: The Life and Music of Astor Piazzolla.** New York: Oxford University Press.
- Berthoin Antal, A. (2013). **Artbased research for engaging not-knowing in organizations.** In S. McNiff (Ed.), *Art as research: Opportunities and challenges.* Intellect Books UK/University of Chicago Press: Chicago.
- Biehl-Missal, B. **Die Kunst des Management: Wie Unternehmen kunstbasierte Methoden zur Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen.** In R. Hentze (Ed.), *Kultur und Management* (pp. 239-251). Wiesbaden: Springer.
- Biehl-Missal, B. (2012). **Using artistic form for aesthetic organizational inquiry: Rimini Protokoll constructs Daimler's Annual General Meeting as a theatre play.** *Culture and Organization*, 18(3), 211-229.
- Colby, A., Ehrlich, T., Sullivan, W. B., & Dolle, J. R. (2011). **Rethinking undergraduate business education; liberal learning for the profession.** San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). **Appreciative Inquiry Handbook.** Bedford Heights: Lakeshore Communications.
- Crossan, M. M. (1998). **Improvisation in Action.** *Organization Science*, 9(5), 593-599.
- Dievernich, F. (2007). **Pfadabhängigkeit im Management.** Stuttgart: Kohlhammer.
- Dievernich, F. (2015). **Organisationen als energetische Gebilde verstehen.** In M. Bröse, Kaudela-Baum, S., Dievernich, F.E.P. (Ed.), *Intuition und Emotion in Führung und Organisation* (Vol. Wiesbaden, pp. 141-159): Springer Gabler.
- Dinzel, R., & Dinzel, G. (2000). **Tango. An Anxious Quest for Freedom.** Stuttgart: Editorial Abrazos.
- Fischer, I., & Wetzal, R., (2015): **Die Macht der Improvisation. Was der gezielt ungeplante Erfolg zweier Regisseure für das Veränderungsmanagement bedeuten könnte.** *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement.* H. 4/2015 (in print).
- Fuchs, P. (2010). **Diabolische Perspektiven: Vorlesungen zu Ethik und Beratung.** Berlin et al.: LIT Verlag.
- Goleman, D. (1996). **Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ.** London: Bloomsbury.
- Gray, M., & Sandler, M. (2000). **How to identify your personal traps and overcome fears in the workplace.** *Training & Development*, 54(1), 49-49.
- Grey, C. (2009). **Security Studies and Organization Studies: Parallels and Possibilities.** *Organization*, 16(2), 303-316.
- Grey, C. (2013). **A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations** (3rd ed.). London: Sage.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). **Trust, Control and Post-Bureaucracy.** *Organization Studies*, 22(2), 229-250.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2014). **Let's dance! Elastic coordination in creative group work: A qualitative study of modern dancers.** *Academy of Management Journal*, 57(5), 1256-1283.
- Linstead, S. (Ed.). (2000). **The aesthetics of organization.** London: Sage.
- Luhmann, N. (2008). **Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives.** In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Landmark Papers on Trust. Volume 1.* (pp. 267-280): Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings on Business and Management, vol. 10. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar. (Reprinted from 1988).
- Nielsen, C., S., & Mariotto, J. G. (2006). **The Tango Metaphor. The Essence of Argentina's National Identity.** *International Studies of Management and Organization*, 35(4), 8-36.
- Novack, C. J. (1990). **Sharing the Dance: Contact Improvisation and American Culture.** Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Radatz, S. (2008). **Einführung in das systemische Coaching.** Heidelberg: Carl Auer.
- Radatz, S. (2009). **Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement: Die zukunftsweisende 4. Schule des Veränderungsmanagements.** Wolkersdorf: Literatur-VSM.
- Savigliano, M. E. (1995). **Tango and the Political Economy of Passion.** Boulder, Colorado: Westview Press.
- Springborg, C. 2010. **Leadership as art: Leaders coming to their senses.** *Leadership*, 6(3): 243-258.
- Springborg, C. 2012. **Perceptual refinement: Art-based methods in managerial education.** *Organizational Aesthetics*, 1(1): 116-137.
- Statler, M., & Guillet de Monthoux, P. (2015). **Humanities and Arts in Management Education: The Emerging Carnegie Paradigm.** *Journal of Management Education*, 39(1), 3-15.
- Taleb, N. N. (2012). **Antifragile. How to live in a world we don't understand.** London: Penguin Books.
- Taylor, S. S. (2013). **What is organizational aesthetics?** *Organizational Aesthetics*, 2(1), 30-32.
- Weber, M. (1930). **The protestant ethics and the spirit of capitalism.** London: George Allen and Unwin.
- Wetzal, R., & Buelens, M. (2014). **Walking the 'Via Negativa' in organization studies and change management.** Paper presented at the paper presented at 30th EGOS colloquium, Rotterdam, July 3rd-5th.
- Wetzal, R., & Dievernich, F. E. P. (2014). **Mind the Gap. The Relevance of Postchange Periods for Organizational Sense-making.** *Systems Research and Behavioral Science*, 27(1), 280-300.

# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

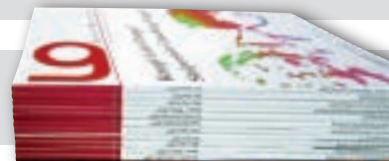
**Der Relationale Ansatz des IRBW  
bringt Sie in Führung.**

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:  
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.  
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich  
und in Ihrem Unternehmen.

**BERATUNG** – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

**WEITERBILDUNG** – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

**ZEITSCHRIFT LO** – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



**WEITERLESEN** – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



**Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:**  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

**Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66**  
**Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)**

**Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung**  
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG**  
Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)