

# Räume öffnen und Zukunft gestalten

## Was man beim Tango tanzen über Organisationsentwicklung lernen kann

Anja Stiel

Ein Fachartikel über *Tango Argentino* in einer Ergotherapie-Zeitschrift? Das wundert Sie jetzt vielleicht und Sie fragen sich, wo da wohl die Verbindung sein soll. Kommen Sie doch noch ein Stück mit, und Sie werden es herausfinden.

Der Tango Argentino – seit 1999 zum imaginären Kulturgut der UNESCO ernannt, ist ein kleines Wunder. In einer Zeit der großen Umbrüche, um 1888, ist er am Rio de la Plata in Argentinien und Uruguay entstanden. Vielfältige Einflüsse aus den unterschiedlichsten Flecken der Erde sind zusammen geflossen und der Tanz, die Musik und eine ganze Subkultur sind daraus entstanden, die heute wieder mehr denn je auflebt. Aber ist das ein Grund, warum der Tanz in einer Zeitschrift für Ergotherapie auftauchen muss? Ja, denn in Bezug auf Führungsqualitäten und Zusammenarbeit sowie in der Organisationsentwicklung hat der Tanz viel zu bieten.

Gerne möchte ich Sie in diesem Beitrag auf eine kleine Reise nach Argentinien und Uruguay mitnehmen und Ihnen anhand einiger Gegebenheiten aus dem Tango Argentino neue Ideen für die *Unternehmensentwicklung* geben. Dabei hat mich das Buch von Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ sehr inspiriert. Am Ende finden Sie noch ein paar Tipps, die Sie auch ohne Tangokenntnisse schnell und einfach in Ihren Arbeitsalltag einfließen lassen können.

### 1. Der Kontakt und die Verteilung von Macht

Unsere erste Vorstellung von Tango Argentino ist meist ein eng umschlungenes Paar, das zu aufwühlender Musik über die Tanzfläche tanzt. Manche mögen es auch als einen Körper mit vier Beinen beschreiben. Die Tänzerinnen<sup>1</sup> sind eng aneinander geschmiegt –

die Folgende meist ganz in der Umarmung versunken, die Führende tanzt mit ernstem und konzentriertem Gesicht. So können wir von außen Drehungen, schwingende Beine, schnelle Schritte und langsame, gemeinsame Atemzüge beobachten und ein Paar, das sich wie auf geheime Zeichen über die Tanzfläche bewegt. Diese „geheimen Zeichen“ sind das, was beim Tango so süchtig *und* diesen Tanz für die Teamarbeit und den Kontakt (auch zu Klientinnen) interessant macht. Das Aufregendste am Tango findet nämlich innerlich statt



Ob ein Tangopaar als Team überzeugt, ist abhängig von der Qualität seines Kontakts.

– für die Außenstehenden nicht direkt sichtbar: Es ist die Qualität des *Kontaktes* zwischen den Tanzenden. Und dieser fängt schon vor dem ersten gemeinsamen Schritt an. Die führende Person bietet der folgenden Person ihre linke Hand an – sie bietet ihr also die Füh-

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit verwende ich nur die weibliche Form. Natürlich sind Männer immer mitgemeint.

rung an. Das ist sehr besonders, denn dieser Tanz erfordert viel Übung und Selbstvertrauen. Die folgende Person willigt freudig ein, indem sie ihre rechte Hand in die angebotene Hand gibt. Es ist ein sehr selbstbewusstes Sich-Hineingeben in die Führung, was nichts damit zu tun hat, Verantwortung abzugeben. Es ist eher ein: „*Natürlich folge ich dir, wenn es der schönste Schritt meines Lebens werden könnte!*“ So sind die Würde, die Aufrichtung und die Verantwortung der Person, die folgt, zutiefst gewahrt.

Hier findet sich schon ein erster Hinweis auf erfolgreiche Teamarbeit: die Zusammenarbeit in gegenseitiger Wertschätzung der Rollen und Aufgaben. Oder – anders ausgedrückt – die *neue Verteilung der Macht*.

Die Verteilung der Macht spielt auch eine besondere Rolle bei der Einstellung zur Arbeit. Tower Watson, eine Beratungsfirma im Bereich der Personalentwicklung, untersuchte im Jahr 2012 in einer Studie 32.000 Mitarbeiterinnen in Unternehmen aus 29 Ländern. Es stellte sich heraus, dass dramatisch viele Arbeitnehmerinnen jegliche Motivation für ihre Arbeit verloren haben, weil sie die Verteilung der Macht in ihrem Unternehmen als hochgradig ungleich und sogar destruktiv empfinden. Unternehmen versuchen, mit „Empowerment“ auf dieses Problem zu reagieren – Mitarbeiterinnen aller Ebenen werden an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen beteiligt, Macht wird geteilt und ein Teil davon nach unten abgegeben.

Der ehemalige belgische Unternehmensberater und McKinsey-Partner Frederic Laloux geht in seinem lehrreichen Buch „Reinventing Organizations“ über den Ansatz des „Empowerns“ hinaus. Er beschreibt Unternehmen und Führungspersönlichkeiten, die sich gänzlich von traditionellen Modellen der Machtverteilung in ihren Arbeitsstrukturen lösen, sich in einer positiven Grundhaltung für ihre Mitarbeiterinnen-Teams öffnen und in der Lage sind, „Selbstführung“ anzustoßen. Laloux beschreibt eine Art von Teamarbeit, die nicht von hierarchischen Strukturen beeinflusst und gesteuert wird, sondern kreatives Potential und Energien freisetzt, weil *Alle* Macht haben und andere Ziele in den Vordergrund treten, als in der Hierarchie aufzusteigen.

Genau das ist vielleicht auch für Sie interessant, wenn Sie in einer kleinen bis mittelgroßen Therapiepraxis arbeiten oder diese leiten. Hier steht die Frage nach einem Aufstieg in der Hierarchie vielleicht gar nicht so sehr im Vordergrund. Therapeutinnen arbeiten meist sehr selbstständig, entwickeln unabhängig Behand-

lungspläne, stimmen direkt mit ihren Klientinnen und Patientinnen Ziele ab und erhalten meist ein direktes Feedback zu ihrer Arbeit. Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Vorgesetzten geschieht fachlich meist auf Augenhöhe. Führung bezieht sich oft eher auf organisatorische, koordinierende oder wirtschaftliche Aspekte der gesamten Einrichtung.

► *Wie können Sie also Ihr Unternehmen so aufstellen, dass die tägliche Arbeit und der Kontakt zu den Klientinnen wie ein gemeinsamer Tanz werden kann?*

Dafür noch einmal zurück zum Tango: Die Beziehung der Tanzpartnerinnen ist völlig gleichberechtigt. Anders als Sie es vielleicht schon gehört haben – dass der Mann führt und die Frau folgt –, ist es viel mehr ein gemeinsamer Dialog. Da es weder vorgegebene Schrittfolgen gibt, noch der Fuß festgelegt ist, der beginnt, ist der gesamte Tanz auf den *gemeinsamen Kontakt* angewiesen. Vom ersten Moment an tritt das Paar in eine stille Kommunikation und erfüllt die Übereinkunft, *zusammen* diesen Tanz zu gestalten. Dafür öffnen sie ihren Kommunikationskanal – der über das Brustbein läuft – oder eben das Herz.

Um diesen Kommunikationskanal wirklich offen zu halten, hat der Tango Argentino eine besondere *Hal tung*. Die Füße stehen eng beieinander, der Oberkörper ist aufgerichtet und leicht nach vorn gelehnt. *Präsenz* ist hier das Zauberwort. Präsenz für mich selbst und meinen Kontakt zum Boden, Aufmerksamkeit für die Person, mit der ich tanzen werde, ein Blick auf die Tanzfläche mit den anderen Paaren und die Musik im Ohr. In diesem Gegenwärtigsein im Augenblick beginnt der Tanz. Beide kennen ihre Rolle und Aufgaben. Impulse werden gegeben, aufgenommen, zurückgespiegelt, Tempo vorgeschlagen, Missverständnisse zu neuen Tanzschritten umgeformt und *Vertrauen* aufgebaut. Je länger wir miteinander tanzen, desto mehr können wir spielen, die Rollen und Aufgaben tauschen, kreativ werden und uns immer mehr in den gemeinsamen Fluss begeben.

Würde das auch die Zusammenarbeit in ihrem Team beschreiben? Wenn ja, dann wünsche ich Ihnen weiterhin „schöne Tänze“. Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen mehr in diese bewegte und lebendige Zusammenarbeit kommen möchten, können wir zusammen vier wichtige Aspekte mit Veränderungspotential betrachten. Wie im Tango Argentino setze ich mich bei der Arbeit in Organisationen mit vier Ebenen auseinander: mit jeder einzelnen Person, mit dem Tanzpaar, der Tanzfläche und der Musik. Die Aspekte aus dem

Tango übertrage ich auf die Organisation oder den Betrieb: Die tanzende Person steht für die *einzelne Mitarbeiterin*, das Tanzpaar steht für die *Teamarbeit*, die Tanzfläche für die *Gesamtorganisation* und die Musik für die *Unternehmenskultur*. So können alle Dimensionen einer Organisation getanzt werden.

## 2. Organisationen tanzen

### 2.1 Die einzelnen Mitarbeitenden

Im Tango Argentino ist das *Vertrauen* in die eigenen Fähigkeiten grundlegend wichtig. Wenn ich selbst nicht daran glaube, dass ich eine gute Tänzerin bin, wird der Tanz unsicher und meine Haltung unklar. Ich sinke förmlich in mich zusammen. So ist weder mein Kommunikationskanal offen, noch bewahre ich Haltung. Ein guter Kontakt zum Boden, ein tiefer Atemzug und das Aufrichten helfen, sich wieder zu zeigen und voller Selbstvertrauen in den Kontakt zu gehen. Dabei unterstützt natürlich der wohlwollende Kontakt zu meiner Tanzpartnerin, die mich ermutigt, ganz klar und präsent meinen Platz einzunehmen.

In den neuen Konzepten von Organisationsentwicklung ist *Vertrauen* eine wichtige Grundlage. Die Arbeit ist dann erfolgreich, wenn die Mitarbeitenden sich selbst und ihrer Kompetenz vertrauen. Sie sind die Experten, die die grundlegende Arbeit machen. Somit sind sie auch für die Weiterentwicklung und Verbesserung des jeweiligen Projektes oder eines bestimmten Arbeitsbereiches die besten Ansprechpersonen. Auch das Vertrauen in die Klientinnen, Patientinnen oder Kundinnen ist wichtig: Es geht darum, sie in den Prozess einzubeziehen, denn ihr Beitrag eröffnet neue und wichtige Blickwinkel für passende und komplexe Lösungen.

Allein die positive Grundannahme, dass die Mitarbeiterinnen wohlwollende Menschen sind, denen ich Vertrauen entgegenbringen kann, setzt Mut und Kreativität frei (Laloux 2015, S. 80).

Im Rahmen von zahlreichen Besuchen bei innovativen, selbststeuernden Unternehmen stellt Laloux fest, dass Authentizität und das Bewusstsein für die eigenen Beweggründe und Motivation von Mitarbeiterinnen genauso wichtig sind wie ihre Fertigkeiten und Erfahrung. Selbst Feedback und Beurteilungen, die in diesen Unternehmen nicht von Vorgesetzten, sondern von Mitgliedern des eigenen Teams gegeben werden, fallen grundlegend anders aus, wenn sie in einer Haltung der Akzeptanz und Verbundenheit aus-

gedrückt werden. Auf diese Weise wird jede Mitarbeiterin gleichzeitig zur Lehrenden und zur Lernenden und profitiert von dem enormen Erfahrungsschatz, der sich aus der Gesamtheit des Kolleginnen-Pools ergibt. *It takes two to Tango* – und damit ist nicht nur die körperliche Anwesenheit gemeint, sondern auch das „Da-Sein“ im Kontakt.

### 2.2 Die Teamarbeit

Da stehen sich nun also zwei selbstbewusste, vertrauensvolle und präzise Tänzerinnen gegenüber, die voller Neugier darauf warten, wohin sie der gemeinsame Dialog trägt. Oben sprach ich schon von den geheimen Zeichen im Tango. Diese werden nun wirksam. Der Kommunikationskanal über das Brustbein – oder das Herz – ist geöffnet, beide lauschen auf die Musik. Dann werden erste Impulse für eine Bewegung wach. Diese werden sodann der anderen Person vorgeschlagen – als Einladung, in diese oder jene Richtung zu gehen, eine Drehung zu machen oder einen Schritt zu setzen. Wenn die Einladung klar und möglich ist, geht die Folgende gerne darauf ein, nimmt den Impuls auf und bewegt sich selbst in ihrer eigenen Umsetzungsform. Das wird wiederum von der Führenden aufgenommen und weitergesponnen. So sind die Beiden in einem Kreislauf von Senden, Aufnehmen, Umsetzen, Reagieren und dem Unterbreiten neuer Vorschläge verbunden. Die Tänzerinnen regen sich immer wieder an, Neues zu erkunden, Bekanntes zu wiederholen und die Musik so schön wie sie können umzusetzen.

Mit dem Tango Argentino wird eine der wichtigsten Fähigkeiten für die Zusammenarbeit trainiert – *das offe-*



*Der gemeinsame Dialog entscheidet darüber, in welche Richtung das Team geht.*

ne Herz. Denn anstatt eine Methode nach der anderen aneinanderzureihen kommen wir wirklich miteinander in Kontakt.

Stellen Sie sich eine Teamsitzung vor, in der die Teilnehmenden die sich öffnenden Räume nutzen, um eigene Ideen einzubringen, Probleme zu lösen und durch kreative (Denk-)Prozesse zu innovativen und ungewöhnlichen Vorgehensweisen zu kommen. Es geht nicht darum, übertragene Aufgaben zu erledigen oder nur noch auszuführen, was andere konzipiert und entwickelt haben, sondern mit großer Wachsamkeit auf das zu hören, was einen selbst stolz und zufrieden macht und daraus ein Angebot für Kundinnen, Klientinnen oder Patientinnen zu entwickeln. Fehler und scheinbar falsche Schritte sind dabei nicht zu vermeiden, sondern fordern die Kreativität heraus und geben Impulse in neue Denkrichtungen. Mit Feedbackschleifen von Senden, Aufnehmen, Umsetzen, Reagieren und dem Unterbreiten neuer Vorschläge kommt das Team in Denkräume, die es nur gemeinsam erobern kann.

Gerade in kleinen Gruppen, in denen man sich gut kennt, kann diese Art von Zusammenarbeit etabliert werden. Die Rolle der Chefin geht weg vom direktiven „ich sage dir, was du machen sollst“ hin zu einer Rolle der Raumöffnerin und Ermöglicherin. Sie lädt die Mitarbeiterinnen ein, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, sich in ihrer ganzen Würde und Kompetenz zu zeigen. Hier muss zunächst die Vorgesetzte für sich klären, wie viele Räume sie öffnen will und kann, in denen Entscheidungen gemeinsam getroffen werden können.

### 2.3 Die Gesamtorganisation

Selten sind wir als Paar alleine auf der Tanzfläche. Und gerade jetzt, wo der Tango wieder Konjunktur hat, sind die Tanzflächen auch eher eng und voll statt viel Platz zu bieten. „Ellenbogen raus und durch“ verstößt absolut gegen den „Tango-Kodex“. Vielmehr begibt sich das Paar in den gemeinsamen Fluss der Tanzenden. Um auf die Tanzfläche zu kommen, wird Blickkontakt aufgenommen und das Einverständnis des nächsten Paares eingeholt. Dieses tanzt dann ein paar Figuren am Platz, damit sich das neue Paar „eingrooven“ kann und dann mit der Gesamtheit der Tänzerinnen verschmilzt. Zumindest das Paar vor und nach mir ist in meinem Fokus und die Bewegungen werden miteinander abgestimmt. Dass alle die gleiche Musik hören, hilft natürlich, denn sie ist die

Inspiration oder der Hintergrund, zu dem die Bewegungen entstehen.

► *Wie kann eine Organisationsstruktur geschaffen werden, die es möglich macht, neue Mitarbeiterinnen aufzunehmen, bezogen miteinander zu handeln und trotzdem Freiheit und Kreativität zu bieten?*

Manchmal fehlt es an Ideen, wie ein Betrieb oder eine Organisation strukturiert werden kann, ohne weitere Hierarchien oder Abteilungen einzuführen. Stundenlange Teamsitzungen ohne klare Entscheidungen sind jedoch auch keine Alternative. Viele Anregungen finden sich in den Filmen „Augenhöhe“ ([www.augenhoehe-wege.de](http://www.augenhoehe-wege.de)) und „Musterbrecher“, die online zur Verfügung stehen. Hier werden neue Strukturen und Organisationsformen von Betrieben beschrieben, die sich eher in der „Tangomanier“ entwickeln – organisch und in ihrer ganzen Komplexität. Selbststeuerung bietet sich dabei an. In den Niederlanden ist diese Form der Zusammenarbeit sehr verbreitet und teilweise normal: Teams sind selbst verantwortlich für die Neueinstellung von Kolleginnen, die Urlaubsplanung, ihren Fortbildungsbedarf und z. B. die Pflegeplanung. Hier spreche ich von Buurtzorg, einer Stiftung der nachbarschaftlichen Altenpflege, die schon lange über die Grenzen der Niederlande hinaus bekannt ist und auch von Laloux untersucht wurde. Letzterer stellt neben der Selbststeuerung noch zwei weitere Punkte in den Vordergrund: die *Ganzheit* und den *evolutionären Sinn*.

Zur Ganzheit schreibt er: „Außergewöhnliche Dinge werden möglich, wenn wir es wagen, unser ganzes Selbst in unserer Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Jedes Mal, wenn wir einen Teil von uns zurücklassen, dann schneiden wir uns von einem Teil unseres Potentials, unserer Kreativität und Energie ab.“ (Laloux 2015, S. 145) Ganz als Mensch mit seinen Stärken und Schwächen, männlichen und weiblichen Anteilen präsent zu sein, ist das, worauf diese Art von Betrieben nicht verzichten will. Sie möchte die Potentiale *Aller* nutzen und so zum Wachstum anregen. Zum inneren wie zum betrieblichen – wenn das für den evolutionären Sinn des Betriebes wichtig ist. Denn Wachstum ist kein Ziel an sich. Vielmehr steht die Erfüllung des evolutionären Sinns, also ein sich langsam und allmählich entwickelnder Sinn, im Vordergrund. So sind Entscheidungen an Folgendem zu messen: Erfüllen wir mit diesem Schritt den Sinn dieser Organisation? Gerade als Chefin einer Praxis hat Sie ein innerer Wunsch oder Ruf aufgefordert, Ihre Arbeit in den Dienst der Gesundheit oder Heilung zu stellen. Und genau diese Werte können Sie in der Unternehmensführung, Entscheidungsfindung und dem Führungsverhalten leiten.

## 2.4 Die Unternehmenskultur

Die Musik können alle hören – die Tänzerinnen, die Zuschauerinnen und diejenigen, die gerade an der „Milonga“ vorbeigehen. Die Musik gibt eine gewisse Stimmung vor: melancholisch, traurig, verspielt, schnell, fordernd, romantisch ... Dem kann man sich als Tänzerin kaum entziehen. Außerdem ist die Musik das, dem wir durch den Körper Ausdruck geben möchten. Sie regt zur Bewegung an, zu Aktivität, zum Spielen und zum Ausprobieren. Und sie führt uns manchmal an unsere Grenzen. Wenn z. B. ein kraftvoller und fordernder Tango von „Pugliese“ gespielt wird, dann wird alles Können, alle Präsenz und Genauigkeit von den Tänzerinnen mobilisiert – oder die Sehnsucht, dieser Musik Ausdruck geben zu können. Danach kommt vielleicht eine fröhliche „Milonga“, zu der ein Paar wie Kinder über die Tanzfläche „spielt“. Der Tango hat so viele Facetten wie das Leben selbst. Und die Sehnsucht, so viel wie möglich umzusetzen, motiviert zu der einen oder anderen Tanzstunde.

So ist es auch mit der Unternehmenskultur. Manche werden „im Vorbeigehen“ von der Stimmung in der Organisation angezogen und möchten dabei sein. Diejenigen, die die Organisation bilden, kennen deren Kultur, denn sie sind ein Teil von ihr. Doch die Wenigsten können sie beschreiben. Das ist das Wesen der Kultur. Wir alle erschaffen sie, und somit verändert sie sich – oder auch nicht. Kultur entsteht aus unseren gelebten Werten. Hagen Rether beschreibt es in seinem Programm „Liebe 2016“ ganz gut: „Du kannst Werte nicht verteidigen. Wenn du sie verteidigst, hast du sie schon aufgegeben. Du kannst Werte nur leben, dann werden sie manifest und kriegen Strahlkraft! Dann hast du das erreicht, was du wolltest!“

Genauso verhält es sich mit der Unternehmenskultur. Diese kann nicht ver-schrieben oder aufgeschrieben, sondern muss gelebt werden. Peter Kruse, ein Unternehmensberater aus Bremen, sagte, dass nicht die Leitsätze Kultur erzeugen, sondern die diskursiven Prozesse, die dahin führen: „Kulturen kann man nicht managen, aber Diskurse anregen, die in der Lage sind, die Geschwindigkeit der gemeinschaftlichen Ausbildung von Wertemustern zu erhöhen.“ Wenn dies dann im Sinne des evolutionären Sinnes geschieht, mit der Ganzheit aller Mitarbeitenden und durch die Selbststeuerung beflügelt, gestaltet sich ein Ort der Lebendigkeit.

Als Beispiel komme ich noch einmal auf Buurtzorg zurück. „Don't make policies out of mistakes“ – mit diesem Motto arbeitet die niederländische Altenpflege-Organisation. Obwohl sie über 7.000 Mitarbeitende hat, gibt es nur eine Hierarchiestufe. Alle arbeiten in sich selbst steuernden Teams. Die Lehre, die die Mitarbeiterinnen aus Fehlern ziehen, wird dort nicht in neue Richtlinien der Unternehmenspolitik gegossen. Hier werden Fehler nicht als unbedingt zu verhindernde Ausnahmen gesehen, sondern als Ermutigung, in ihrer Auswertung das Team zu neuer Kreativität zu führen. Fehler passieren, egal ob mit oder ohne Strukturen, die dabei helfen sollten, sie zu vermeiden. Den entscheidenden Unterschied macht die Art, wie man mit den Fehlern umgeht.

## 3. Zum Ausprobieren

Wenn Sie jetzt gern etwas Tango in Ihren Unternehmensalltag bringen möchten, schlage ich Ihnen zwei Übungen vor:

① Bevor Sie in den Raum kommen, in dem Sie erwartet werden, gehen Sie in die „Tanzhaltung“: Nehmen Sie bewusst einen tiefen Atemzug, verbinden Sie sich mit „der Tanzfläche“, also dem Boden unter Ihren Füßen, und richten Sie den Oberkörper auf. Einen kleinen Tick nach vorn geneigt betreten Sie den Raum. Denn dort sind die Menschen, mit denen Sie jetzt Zeit verbringen, denen Sie sich zuwenden wollen, mit denen Sie zusammen Ihren Arbeitsalltag gestalten möchten. Das schafft eine unglaubliche Präsenz, Klarheit und Sicherheit.

② Ein Führungsprinzip im Tango Argentino besteht darin, freien Raum zu schaffen, in den die andere Person sodann hineintanzen kann. Es wird also eher ein Sog erzeugt als geschoben oder gedrückt. Gibt es in Ihrem Alltag Situationen, in denen Sie eher einen Raum aufmachen können statt die genauen Schritte vorzugeben? Zum Beispiel ein gemeinsames Ritual zum Beginn der Teamsitzungen oder die Umsetzung einer bestimmten Aufgabe in Eigenregie? Hier gibt es bestimmt viele kreative Methoden aus der Ergotherapie, die den Raum öffnen, um präsent zu sein und in kreative Dialoge zu kommen.

#### 4. Tango für die Organisationsentwicklung

Der Tango Argentino lehrt Haltungen, Fähigkeiten und die Sensibilität, die für gelingende Transformationsprozesse nötig sind, und lädt dazu ein, alles einzubringen, was uns als menschliche Individuen ausmacht, damit diese Talente und Erfahrungen im Dienst an einer größeren Gemeinschaft zu ganz neuen, oft überraschenden Ergebnissen aufblühen können.

In meiner Arbeit begleite ich Teams und Menschen in unterschiedlichen Rollen der Unternehmensleitung dabei, ihren eigenen Weg in der Organisationsentwicklung zu finden, Selbststeuerung und Evolution zu unterstützen und zu fördern. Es geht weniger darum, neue Tools und Methoden, neue „Tricks und Kniffe“ zu lernen. Vielmehr ist mir daran gelegen, auch durch die Parallelen zwischen Tanz und Führung die Bedeutung und das Potential aufzuzeigen, die in der Beachtung sogenannter „weicher Führungsfaktoren“ liegen.

Wenn Sie für sich und Ihr Team aus diesem Beitrag Impulse und aufschlussreiche Erkenntnisse dahingehend gewinnen konnten, welchen Platz Vertrauen, Klarheit, Präsenz und kreativer Dialog aktuell in Ihrer täglichen Arbeit einnehmen und in Zukunft einnehmen können, dann freut mich das. Probieren Sie mutig Neues aus und vertrauen Sie auf das, was noch unentdeckt in Ih-

nen, aber auch in jeder Mitarbeiterin steckt! Wenn ich Sie dabei unterstützen kann, stehe ich sehr gern zur Verfügung.

#### Literatur:

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Vahlen.

#### Internetquellen:

Interview mit Peter Kruse: [https://www.youtube.com/watch?v=M0R\\_NV\\_1Tmc](https://www.youtube.com/watch?v=M0R_NV_1Tmc) eingesehen am 20.04.2017.

Film: Augenhöhe: <https://www.youtube.com/watch?v=A7Db0K7WCOA>.

Film: Musterbrecher: <https://www.youtube.com/watch?v=RRL24bVPnfE> eingesehen am 20.04.2017.

#### Die Autorin:



#### Anja Stiel

Dipl. Sozialpädagogin,  
Systemische Organisationsberaterin, Moderatorin,  
Tangotänzerin  
[kontakt@teamtango.de](mailto:kontakt@teamtango.de)  
[www.teamtango.de](http://www.teamtango.de)

#### Stichwörter:

- Tango
- Team
- Kontakt
- Organisationsentwicklung