

Führung in Zeiten von Instabilität

Kreativität, Innovationskraft und Mut zu Neuem sind in der aktuellen wirtschaftlichen Situation gleichzeitig besonders gefragt und massiv verhindert - beinahe ein Paradoxon. Menschlich eben. Gerade dann, wenn eine Situation besonders von den Erfahrungswerten abweicht oder gar bedrohlich wahrgenommen wird, stellt sich der „Röhrenblick“ ein, wir erleben uns eingeengt oder kaum handlungsfähig, erstarren oder laufen kopflos herum.

Christian K. Mang, Systemischer Organisationsberater und Führungskräftecoach beschreibt seine Sicht über die Führungs-Logik in instabilen Zeiten und zeigt ein Modell für Organisationen, den Umgang und die Überwindung kritischer Phasen aktiv zu gestalten.

c.mang@green-field.at

Instabile Zeiten erleben wir nicht nur gelegentlich sondern regelmäßig, eigentlich andauernd. So haben wir es ununterbrochen mit unerwarteten Situationveränderungen in komplexen (sozialen) Systemen zu tun. Die Entwicklungen sind nicht vorherzusehen und wir (re)agieren entlang unserer Leitvorstellungen, Werte und unserer augenblicklichen emotionalen Befindlichkeit.

Was hat das nun mit der derzeitigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation zu tun und wie weit kann Führung darauf eingehen?

Es fehlen die Erfahrungswerte

Wenn wir also längst und erfolgreich gelernt haben - nicht nur als Führungskräfte, sondern auch als KollegInnen, Partner, Eltern - mit ständig veränderten Situationen umzugehen, wieso wird die derzeitige wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation dann derart schockierend beschrieben?

Für die eben erlebte Phase von Instabilität verfügen wir über keine oder zu wenig

Erfahrungen („So etwas haben wir noch nie erlebt..“), zumindest nicht in dieser Generation. Um es mit den Worten eines systemischen Beraters zu formulieren: Uns fehlen die „positiven Ausnahmen“, die „Vorboten einer guten Lösung in der Vergangenheit“ - jedenfalls können wir diese aus heutiger Sicht nicht wahrnehmen.

Was Chaosforschung mit Führung zu tun hat

In der Chaostheorie scheint aufs Erste für den Betrachter wenig Sinnvolles vorhanden zu sein, die Unordnung herrscht vor. Dennoch gibt es einen Punkt, jener Zeitpunkt knapp hinter einer Entscheidung (Wahl), wo eine Phase von Ordnung entsteht. Ein einfaches Bild zur Veranschaulichung ist das einer Weggabelung. Geht man darauf zu oder befindet man sich bereits am Entscheidungspunkt, nimmt die Unsicherheit zu und die Wahlmöglichkeiten steigen. Fehlen nun „Orientierungshilfen“ kann Verzweiflung und Stillstand ein Ergebnis sein. Ist jedoch erst einmal entschieden, ob man

nach der Gabelung den linken oder den rechten Weg nimmt, kommt Ruhe ins System und man kann diesen zielgerichtet weiter beschreiten.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist natürlich weitaus komplexer. Einfache Links/Rechts-Entscheidungen sind heute - so sehr man sich auch danach sehnen mag - nicht zielführend oder gar nicht mehr möglich.



Alles schon da gewesen?

Vorbereitungen zur Rationalisierungsausstellung 1953 in Düsseldorf

Die Zahl der Wahlmöglichkeiten am Entscheidungspunkt wird immer größer. Das Ergebnis ist nicht mal absehbar. Hierzu passt vielmehr das Bild einer auf einem Kegel balancierenden Kugel. Sie hat unendlich viele Richtungen (Möglichkeiten), in die sie fallen kann, wobei die Wahl absolut nicht voraussehbar ist. Überdies gibt es keinen kontinuierlichen Übergang und schon gar keinen Weg zurück. Es handelt sich um eine spontane Änderung, das Neue ist nicht aus dem Alten abzuleiten.

Kommt Ihnen das aus Ihrem Alltag bekannt vor..?

Weiterleiden oder Weiterentwickeln - eine systemische Betrachtung:

In Phasen der Instabilität sind also die Ergebnisse nicht genau bestimmbar - was für viele nicht leicht auszuhalten ist, besonders in den vorhandenen Strukturen. Die Zahl der

Möglichkeiten (oder auch Zwänge) zur Veränderung, Dinge anders anzugehen, steigt. Wir sind dabei mit der Ambivalenz von uneinschätzbaren Risiken und Gefahren einerseits und neuen, ebenso uneinschätzbaren, Chancen andererseits konfrontiert. Eine Entscheidung steht an, die Unsicherheit nimmt zu...

Aus systemischer Perspektive sind drei Möglichkeitsfelder für die Lösung eingefahrener Situationen denkbar:

1. Die Opfer-Haltung

Das System verweigert sich der Entwicklung und Anpassung, die (Selbst)Reproduktion wird weniger erfolgreich oder bleibt aus - das System stirbt also nach und nach aus.

2. Mehr des Selben

Man versucht mit enormen Kraftanstrengungen die Reproduktion (krisenhafter) Lösungsversuche aufrecht zu erhalten - auch unter schmerzlichen Einschnitten und massiven Symptomen für manche „Organe“ und Bereiche des Systems. Die typischen Folgen sind Stress- und Burn-Out-Wellen in Führung und Management oder Abbauprogramme von MitarbeiterInnen.

3. Change & Neuausrichtung

Denken und Handeln gehen offen in neue Formen über, vielleicht anfangs noch ungewohnt. Ein grundlegender Richtungswandel erfolgt durch ein Umdenken in allen gesellschaftlichen Schichten und wirkt sich auf die vorhandenen Strukturen und Abläufe aus. In der Folge entsteht eine Pionierphase des (begeisterten) Forschens im neuen Terrain.

Wofür ich als Autor dieses Artikels plädiere, lässt sich vermutlich erahnen...

Kreativität als Kraftquelle

Die Situation, in der wir uns heute befinden und die in Ihren Auswirkungen sowohl ökonomische als auch politische, kulturell-ideologische und ökologische Ebenen erreicht hat, stellt einen sogenannten historischen Entscheidungspunkt dar:

Die weitere Entwicklung ist aus heutiger Sicht nicht vorhersehbar und schon gar nicht plan- oder lenkbar. Sie hängt erheblich von der sozialen Selbstorganisationsfähigkeit der Menschheit ab. Die Gesellschaft gesamt ist gefragt, sich neu auszurichten und Bisheriges auch mal liegen zu lassen. In solchen Phasen der Entscheidung auf kollektiver Ebene kommt gerade dem menschlichen Handeln ein wesentliche Bedeutung zu, um die Entwicklung zumindest mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit (Fokussierung auf das gewünschte Erleben) zu bahnen. Philosophien genügen nicht und Management-by-XY-Techniken auf zentralen Stufen funktionieren nicht mehr.

Wir brauchen eine Vorstellung oder zumindest eine Ahnung (Antizipation) von dem, was wir / wie / wohin entwickeln wollen - bestenfalls eine Vision... und wenn diese nicht mehr greift zumindest ein Wertegerüst. Und wir brauchen Prozesse und Szenarien, wie Systeme Entwicklung gestalten und mit Kreativität und Innovationskraft erfüllen können.

Abschied von der Machbarkeit

Es ist zwar nicht möglich, die weitere Entwicklung eindeutig zu bestimmen, aber die gesellschaftliche Evolution lässt sich - wie auch die Entwicklung von Organisationen -

durch eine soziale, kreative und entwicklungsorientierte Gestaltung - womöglich unter ganzheitlicher Betrachtung - in gewisse Bahnen leiten und damit die Wahrscheinlichkeit für ein Überleben erhöhen. Gewissheit gibt es jedoch nicht.

„Die gegenwärtige Krise des Weltwirtschaftssystems ist ja so etwas wie eine gigantische Werbevorstellung für systemisches Denken. Jetzt weiß auch der letzte Anhänger geradlinig kausaler Modelle, der Main-Stream-Wirtschaftswissenschaften oder von Kontrollideen, dass die Welt und mit ihr die Wirtschaft nur sehr begrenzt berechenbar ist.“

Prof. Fritz B. Simon, bekannter Autor systemischer Literatur und selbst Verfechter systemischen Managements

Verlaufen unsere Planungen und Handlungen (besonders auch als Führungskräfte) weiterhin unter dem Aspekt der Ausbeutung und raschen Abnützung von Ressourcen - menschlich, materiell oder ideell - werden wir andere „Wahrscheinlichkeiten“ miterzeugen, als wenn wir einander mit Wertschätzung und dem echten Glauben an die Selbstorganisationsfähigkeit und Entwicklung begegnen. Dann wird die Humanisierung der Lebensverhältnisse auf allen Schichten greifbar.

Es geht also in Zukunft mehr um das Zulassen von Selbstorganisation anstelle von Fremdorganisation als Gestaltungsprinzip. Unsere Möglichkeiten als Führungskräfte bestehen jedenfalls darin, ein Milieu zu schaffen, so dass spontane Veränderungen im System / der Organisation mit gewissen Wahrschein-

lichkeiten eher in eine gewünschte Richtung führen als durch Zufall.

2020 Vision Leadership

Führung im Jahr 2020 zeigt völlig neue Kompetenzfelder, die so bisher nicht etabliert waren. Die Führungskraft als „AnbahnerIn“, „Wahrscheinlichkeits-erhöherIn“, „MilieugestalterIn“, weit weg von Kontrolldenken und trivialen Konzepten. Weiterhin verlangt werden visionäres Denken, am besten im Kollektiv, und eine geschärfte Wahrnehmung für die sich anbahnenden Wechselwirkungen im System – an dieser Stelle sei vom Autor dafür erstmals der Begriff „2020 Vision Leadership“ genannt.

7 Kompetenzen für eine bessere Zukunft

Welche (Führungs)Kompetenzen sind nun notwendig, um gemeinsam in eine positive Zukunft zu gelangen:

1. Wahrnehmungs-Kompetenz
2. Zuhören-Wollen-Kompetenz
3. Reflexionskompetenz
4. Wertschätzungs-Kompetenz
(auch sich selbst gegenüber)
5. Interesse-an-persönlichem-Wachstum-Kompetenz
6. Glaube-an-System-Selbstorganisations-Kompetenz
7. Neues-Zulassen-Kompetenz

Mit einem tiefen Sinn für Ethik und Authentizität, davon bin ich überzeugt, werden wir diesen Entscheidungspunkt mit Kreativität zur Entwicklung nutzen.

[CM Mai09]

Ein Vorgehensmodell für Führungskräfte in kritischen Phasen von Organisationen:

Nicht ein Ereignis selbst macht etwas zur Krise, sondern die Art, wie es verarbeitet wird und welche Ergebnisse wir in Folge daraus entstehen lassen.

Ausgangssituation: Wenn gewohnte Abläufe nicht mehr greifen entstehen meist Ratlosigkeit, Verwirrung, Angst. Typische Lösungsversuche: Tot stellen, Flucht, Kampf. Es entsteht automatische eine Trance, Tunnelblick: Von Außen kommt nichts mehr herein und innen im System ist es recht „laut“. Suchprozesse beginnen.

Intervention: Eine Position des Überblicks schaffen (Metaposition) aus der heraus man als „Sicherer Beobachter“ leichter in die Zukunft blicken kann.

Schrittweiser Ablauf:

1. Das Erlebte stehen lassen und das Bisherige als sinnvoll bestätigen (Pacing; hier kann schon die Idee eingeführt werden, dass es auch andere Wege geben könnte).
2. Würdigen der bisherigen (oft einseitigen) Lösungsversuche.
3. Behutsames Erzeugen von Ambivalenz
4. Einladen zum rituellen „Klagen“ und Anerkennung der Sehnsucht nach dem „Einzig Richtigen“.
5. Einladen zur Metaposition; hier können alle möglichen Optionen erst mal hypothetisch betrachtet werden.
 - a. Die persönliche Krisen-Reaktion schildern.
 - b. Das damit assoziierte bedrohliche Erleben lokalisieren.
 - c. Die stressenden Seiten und deren Bedürfnisse herausarbeiten.
 - d. Haltung einnehmen, die Schutz, Sicherheit, Kraft, Kompetenz und Flexibilität verbindet.
 - e. Optimale Position für die bedürftigen Seiten suchen.
 - f. Jetzt die Geschichte solange (hypothetisch) weiter erzählen, bis sie gut ausgeht.
6. Herausarbeiten von Unterschieden in den Auswirkungen und ambivalentes schwanken zwischen den Möglichkeiten.
7. Entscheiden bei gleichzeitiger „Ja aber“- Haltung (mit dem Wissen, ein unsicheres Ergebnis zu erzielen, eine sichere Haltung in der Entscheidung erleben).

Gerne übernehmen wir für Sie Organisations- und Teamentwicklungen sowie Einzelcoachings!