

Prozess-Dynamik lenken

Veränderung braucht Führung



Olaf Geramanis
olaf.geramanis@fhnw.ch
11.10.2008

Die Provokation vorweg: Bis anhin war Führung lediglich die Exekution von Regeln und Führungskräfte waren bessere Verwalter. Heute begünstigt eine vertrauensvolle Führung die Organisation in ihrer Entscheidungsbereitschaft und schafft so Stabilität in den Prozessen.

Lange Zeit herrschte die Einheitsdramaturgie klassischer Führung: Schwierigkeiten wurden wie technische Probleme repariert. Die Struktur gab den Führungsprozess vor und die Person wurde ignoriert - zumindest isoliert und ausserhalb ihrer sozialen Bezüge verstanden. Führung war hierarchisch, entschlossen und der Problemlöser ein einsamer Held. Das, was im Militär und in traditionellen Familien funktionierte, liess sich gut auf das Handwerk sowie die gesamte Industrie übertragen.

1. Führung unter Vertrautheit

Die patriarchalen Muster waren funktional und vertraut. Diese Vertrautheit hängt unmittelbar mit dem Befolgen von Routinen zusammen. Die Rollen sind klar verteilt und auf Dauer angelegt. Der sittliche Mensch fügt sich ein in das Zusammenspiel des Kollektivs. In einer solchen Welt gibt es nichts zu entscheiden - weil es keine riskanten Alternativen gibt. Die Zukunft ist nicht mehr, als die Fortsetzung der Vergangenheit. Weder das Zusammenleben noch die Arbeit bergen Überraschungen. "Alles haben wir immer schon so gemacht." Veränderung, Kreativität und individueller Erfolg sind irrelevant bis gefährlich.

2. Führung unter Fremdheit

Diese Vertrautheit brach auf, als sich die Welt und die Arbeit in ihr grundlegend veränderten. Ein "Schwarzbuch Change" könnte sich wie folgt lesen: Permanente Strategiewechsel und blitzschnelle taktische Schritte wechseln einander ab. Eine erschütternde Reorganisation mit katastrophalen Überraschungen folgt der anderen. Der Flexibilisierung und Vergleichzeitigkeit schliessen sich wahllose personale Kahlschläge, Machtverlust, und Identitätsverlust an. Was folgt, ist die Ablösung ganzer Abteilungen sowie fehlende Zugehörigkeit, individuelle Angst und Widerstand. Wir kalkulieren rational, was unserem Eigeninteresse dient, maximieren unseren Nutzen und haben keinerlei Erwartung an unsere Mitmenschen, ausser der einen, dass alle ebenso opportunistisch handeln. Positiv wird diese Heilsversprechung als "Freiheit" propagiert und tatsächlich waren wir noch nie freier: frei von Raum und Zeit, von sozialen Bindungen, von erzieherischer und gesellschaftlicher Prägung. Wir sind so frei, wie eine Nusschale auf hoher See - eine ambivalente Freiheit!

Diese Freiheit lässt sich als Negation aller Vertrautheit beschreiben, als Verweigerung gegenseitiger sozialer Erwartbarkeit. Damit leben wir in einer Welt der Fremdheit. Wir gehen kaum mehr Verpflichtungen ein und behalten uns alles vor, um den günstigsten Augenblick abzapfen - ein Volk von Schnäppchenjägern. Innerhalb von Organisationen hat diese Fremdheit ein ähnliches Gesicht: Allerorten sind wechselnde Teams, Firmenzugehörigkeiten, Projekte und Zusammensetzungen. Es fehlt an Zeit zum persönlichen Austausch. Kooperationen ändern sich fortwährend, und ein Partner von heute kann der Konkurrent von morgen sein. Derartiges Einzelkämpfertum benötigt keine "Führung". Man ist hinreichend durch Anreize konditionierbar und frei von sozialen Bezügen. Das Credo lautet: "Mach, was du willst, aber sei erfolgreich - der Zweck heiligt die Mittel." In dieser Welt sind gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit sinnlos.

3. Unentscheidbare Entscheidung

Weder unter Fremdheit, noch unter Vertrautheit werden Entscheidungen getroffen. Für den Menschen unter Vertrautheit ist das Wohl des Kollektivs oberstes Gebot, unter Fremdheit ist Opportunismus das einzig Rationale. Wenn Luhmann in Anlehnung an Heinz von Foerster sagt: "Nur unentscheidbare Entscheidungen können entschieden werden", dann macht er damit deutlich, dass Entscheiden keine Rechenaufgabe ist. Dass zwei plus zwei vier ergibt, muss von niemandem "entschieden" werden. Entscheidungen müssen erst dann getroffen werden, wenn es gleichwertige Alternativen gibt, die sich nicht von selbst vorentschieden haben. Nehmen wir als Beispiel die Gentechnologie. Hier gibt es weder eine richtige noch eine falsche Entscheidung sondern nur eine riskante. Wir können nicht wissen, welche langfristigen Auswirkungen folgen werden. Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen können wir jeden Zwang, sogar den der Logik abschütteln. Stattdessen hört die Notwendigkeit, in Beziehung zu bleiben, mit der Entscheidung nicht auf, sondern fängt erst an! Bezüglich Führung bedeutet dies nicht, wie sichere ich meinen Entscheid im Vorfeld hinreichend ab, sondern wie gehen wir nach der Entscheidung miteinander um? Insofern vollzieht sich ein dritter Wechsel innerhalb der Arbeitswelt. Die aktuellen Herausforderungen lassen sich nicht mehr via Befehl und Gehorsam organisieren. Das, worauf es ankommt, ist die Bereitschaft, die eigenen Kompetenzen einzubringen und innerhalb einer Gemeinschaft zu einer kreativen und innovativen Synergie zu verbinden.

4. Konsequenzen für die Führung

Führungskräfte sind keine allwissenden Helden mehr, die im Voraus über Richtig und Falsch entscheiden. Stattdessen gilt es das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen, weil nur sie es sind, die mit der offenen Zukunft umgehen können. Diese Kompetenz braucht die Organisation. Entscheidungsbereitschaft ist nicht die heroische Aufgabe Einzelner, sondern eine Führungskulturfrage. Mitarbeitende herauszufordern heisst nicht, sie alleine zu lassen bzw. unter permanenten Erfolgszwang zu setzen. Die einzige Lösung lautet: Nicht die Entscheidung muss standardisiert werden, sondern der Prozess der Entscheidungsfindung. Das heisst: Innerhalb der übergrossen Fremdheit gilt es via Führung temporäre Inseln der Vertrautheit zu schaffen, in denen persönliche Kooperation in Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen glaubhaft möglich ist. Einer Instabilität auf der Sachebene muss Stabilität auf der Prozessebene folgen. Für diese Aufgaben gibt es keine ideale Führungskraft, die es einzukaufen gilt - ebenso wenig passgenaue Mitarbeitende. Eine Kultur des Führens und Entscheidens zu etablieren sind wichtige

Teile der OE, PE und der Weiterbildung. Führung war noch nie so bedeutsam wie heute, um gemeinsame Ziele und Visionen zu schaffen, und dies bedeutet wegzukommen von einer Kultur der Legitimation. Kurz gesagt: Vertrauensvolle Führung braucht ein günstiges organisationales Klima und individuell mutwillige Entscheidungsbereitschaft. Das eine muss geschaffen und gestaltet, das andere erlernt und trainiert werden.

Olaf Geramanis ist Coach, Supervisor und Dozent der FHNW, Autor des Buches "Vertrauen - die Entdeckung einer sozialen Ressource" und Referent an der WORLDDIDAC Basel, 29.-30.10.08 (olaf.geramanis@fhnw.ch).