

**Ein Merkmal turbulenter Zeiten ist, dass die Managementroutinen von gestern oft nicht mehr zweckdienlich sind. Sie in Frage zu stellen und aufzugeben, birgt aber Risiken und verunsichert. Doch Führungskräfte dürfen keine Unsicherheit zeigen, lautet eine ungeschriebene Spielregel. Dabei täten sie gut daran, dies von Zeit zu Zeit zu tun. Strategische Richtungsentscheidungen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn es dem Manager gelingt, drei Perspektiven zu verbinden: Er muss den Sinn der unternehmerischen Entscheidung in ihrem ursprünglichen Kontext verstehen, er muss diese Entscheidung glaubwürdig den Mitarbeitern vermitteln, die das Geschehen aus einer völlig anderen Perspektive erleben - und er muss dabei mit sich selbst im Reinen sein.**

# Torsten Meiffert

## Lost in Translation?

### Der Manager als Übersetzer

*«Was tun, wenn wirklich weite Dimensionen, wenn reale Vielfalt und provokante Komplexitäten dazu zwingen, die inneren Landkarten neu zu zeichnen?»*

*Peter Sloterdijk*

*«Sensemaking is about how to stay in touch with context.»*

*Karl E. Weick*

**S**chon seit mehreren Jahrzehnten wird von den Veränderungen im Zeichen der Globalisierung gesprochen. Eigentlich Zeit genug um routiniert mit ihnen umzugehen. Doch Routine will sich einfach nicht einstellen. Allenfalls beschränkt sie sich auf das Reden über Globalisierung und so sind Schlagworte wie technologischer Wandel, sich verschärfender Wettbewerb, erhöhter Kostendruck zwar hinlänglich

bekannt, rufen beim Einzelnen jedoch immer noch Unsicherheit hervor.

Routiniert wirkt dagegen die Art und Weise wie Unternehmen sich mit wechselnden Managementmethoden den globalen Herausforderungen stellen: Business Reengineering, Geschäftsprozessorganisation, Performance Improvement, Outsourcing, Shared Services heissen einige Favoriten der letzten Jahre. Angesichts dieser Vielfalt fragt sich der einzelne Manager allerdings häufig, ob diese Methoden in ihrer Schnellebigkeit Teil der Lösung oder des Problems sind. Beides ist richtig. Als Manager beherrschen viele Führungskräfte das Vokabular und den Umgang mit den aktuellen Change-Methoden. Als Privatpersonen reden sie häufig nachdenklicher über deren Auswirkungen und Grenzen und über ihre Unsicherheit, die richtigen Entscheidungen treffen und mit den Veränderungen mithalten zu können.

Es gibt zwei Arten dieser Verunsicherung zu begegnen. Die erste besteht darin, sie möglichst schnell zu verdrängen. Es wird Management by Cocooning betrieben, das heisst, der Manager versucht auf der Basis bisheriger Routinen auch neuartigen Situationen zu begegnen.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, sich der eigenen Unsicherheit zu stellen. Wie das produktiv möglich ist, darum geht es im folgenden Text.

### Die Sinnfrage

In der Vergangenheit lautete die Rollenerwartung an Führungskräfte, sich in ihrem Handeln auf den Kontext der eigenen Funktion zu beschränken. Der Blick auf Ursachen, Wirkungen und Konsequenzen in anderen Kontexten war eher verstellt. In Zeiten zunehmender Informiertheit über die komplexen Probleme der Gegenwart und deren Vernetzung lautet die Rollenerwartung an Führungskräfte dagegen, unternehmerisch zu denken und zu handeln und über den Tellerrand ihres Verantwortungsbereichs zu schauen. Doch je mehr der Einzelne den Blick über den

Kontext seiner Funktion hebt, umso deutlicher werden ihm die Grenzen seines Einflusses und die vertrackte Komplexität der Zusammenhänge:

- \_\_\_\_\_ Die Entscheidung, *was* getan werden soll und mit welchem Ziel, wird scheinbar immer eine Hierarchieebene höher getroffen als die, auf der der einzelne Manager sich bewegt.
- \_\_\_\_\_ Die Ziele der eigenen Funktion scheinen sich immer mit den Zielen mindestens einer anderen Funktion unauflösbar zu widersprechen.
- \_\_\_\_\_ Die Erwartung, wie an den gesetzten Zielen gearbeitet werden soll scheint zwar von Empowerment geprägt, könnte aber auch als Desinteresse verstanden werden: «Das sind die Ziele, aber wie Sie die erreichen, da vertrauen wir ganz Ihrer Kompetenz.»

Wird in dieser Situation Management by Cocooning betrieben, zeigt sich das an folgenden Merkmalen:

- \_\_\_\_\_ Entscheidungen werden zwar an die Mitarbeiter kommuniziert, aber mit geringer eigener Überzeugung, was zu Mängeln in der Umsetzung führt.



**DR. TORSTEN MEIFFERT,**  
selbstständiger Berater, Trainer  
und Coach  
Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Philosophisches Coaching, Reflexionszeit für Manager, Coaching für Managementteams

TMEB  
Feldblumenweg 1c  
D-22395 Hamburg  
Fon +49-40-41498010  
Fax +49-40-41498011  
E-Mail: Meiffert@tmeb.de

### 25% - PLAUSIBEL ODER SINNVOLL?

Die Entscheidung des Vorstandes der Deutschen Bank trotz eines Gewinnzuwachses von 50% im Jahr 2004 weitere 6400 Stellen abzubauen und die Eigenkapitalrendite von 17% auf 25% steigern zu wollen, ist im Kontext der Unternehmensstrategie durchaus plausibel. Die Frage, ob diese Entscheidung beziehungsweise die Unternehmensstrategie im Kontext des Wettbewerbs internationaler Finanzkonzerne Sinn macht, wird dagegen schon kontrovers diskutiert, ist also in diesen

Kontext nicht mehr ohne Mühe übersetzbar. Die Empörung, die die Ankündigung der Bank in grossen Teilen der Öffentlichkeit ausgelöst hat, ist schliesslich ein deutliches Zeichen dafür, dass sie in den Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht mehr zu übersetzen ist und hier keinen Sinn macht. Ob diese Empörung allerdings Ernst gemeint war oder nur ein Schachzug im Kontext politischer Machtspiele, sei dahingestellt.

**BEISPIEL: «LICHT AUS»**

Auch in schmerzhaften Veränderungsprozessen kann die Übersetzung einschneidender Entscheidungen gelingen. Dies zeigt das Beispiel eines Produktionsleiters, dessen Aufgabe darin bestand, seinen Produktionsbereich zu schliessen. Das hiess konkret: Zuerst Überstunden fahren, um Lagerbestände aufzubauen, dann die Maschinen abbauen, in einem anderen Werk aufbauen, die dortigen Beschäftigten mit einigen seiner Mitarbeiter anlernen, um schliesslich in seinem Werk «das Licht auszumachen», sprich einen Grossteil seiner Mitarbeiter mit Abfindungen versehen betrieblich zu kündigen. Dieser Prozess, so sagte uns der Produktionsleiter, war für ihn nur durchzustehen und erfolgreich umzusetzen, nachdem er den unternehmerischen Sinn verstand, der zu dieser Entscheidung geführt hatte. Im Einzelcoaching war es dafür allerdings nötig, dass er seine Vorbehalte wahrnahm, die ihn daran hinderten, in der Hierarchie seines Unternehmens die Sinnfrage überhaupt zu stellen. Hartnäckig gab er sich jetzt nicht mehr mit Begründungen zufrieden, von denen er wusste, dass er sie nicht in den Kontext seiner Mitarbeiter würde übersetzen können. Psychologisch gesehen entlastete ihn die zufriedenstellende Information, die er letztlich erhielt übrigens zweifach: Zum einen fühlte er sich als Gesprächspartner ernst genommen und respektiert, zum anderen konnte er sich von der zwar irrationalen, aber dennoch vorhandenen Vermutung lösen, dass diese Entscheidung etwas mit seiner bzw. der Leistungsfähigkeit seines Bereichs zu tun hatte.

\_\_\_\_\_ Es wird zwar über den Tellerrand geblickt, aber das Handeln richtet sich im mikropolitischen Wettbewerb dann doch an den Erfordernissen der eigenen Funktion aus.

\_\_\_\_\_ Das empfundene Desinteresse anderer an der eigenen Situation wird als vermeintlicher Umsetzungsfreiraum an die Mitarbeiter weiter delegiert.

Wenn es stimmt, dass es immer eine noch höhere Ebene gibt, auf der Entscheidungen über Ziele getroffen werden; wenn es stimmt, dass konkurrierende Ziele im mikropolitischen Wettbewerb austariert werden müssen; wenn es stimmt, dass vor

allem Eigenständigkeit in der Umsetzung gefragt ist, dann sind Manager nicht in erster Linie Entscheider, sondern Übersetzer von Entscheidungen und das heisst, dass sie sich intensiv mit dem Sinn von Entscheidungen beschäftigen müssen. Denn in Bezug auf den Kontext, in dem sie getroffen werden, sind Entscheidungen entweder nur plausibel und anschlussfähig oder unangemessen. Ob Entscheidungen Sinn machen, erweist sich dagegen daran, ob sie in andere Kontexte übersetzbar sind.

Wie wenig Aufmerksamkeit auf diese Übersetzungsarbeit verwandt wird, macht die Rede davon deutlich, Ziele zu



«kaskadieren» oder gar «runterzubrechen» genauso wie der geringe Erfolg, den dieser Vorgang in mancher Organisation hat. Auch die Rede vom zunehmenden Sinnbedarf in Managementzusammenhängen ist ein Zeichen dafür, dass es an guten Übersetzern mangelt.

## Persönliche Positionierung

Sollen Führungskräfte Ziele eigenständig und selbstverantwortlich umsetzen, an deren Ausarbeitung sie nicht mitgewirkt haben, müssen sie den Sinn der Ziele verstehen. Sie müssen den Kontext kennen, in dem die Entscheidung getroffen wurde und sie in den eigenen Kontext übersetzen, um Position und Stellung beziehen zu können. Diese persönliche Positionierung ist notwendig, um den eigenen Mitarbeitern überzeugend zu begegnen, Vertrauen zu schaffen und an der Umsetzung von Veränderungszielen mitzuarbeiten – vor der Umsetzung kommt die Übersetzung.

Persönliche Positionierung ist nur möglich, wenn der Kontext des eigenen Handelns hinterfragt und in Beziehung zu anderen Kontexten gestellt wird. Wenn diese Positionierung fehlt, heisst es häufig: «Es wurde halt so entschieden, die Rahmenbedingungen liessen keine andere Wahl» oder noch schlimmer: «Dass haben die da oben sich wieder ausgedacht, was soll ich machen, ich habe keine andere Wahl...»

Zweifellos benötigen Führungskräfte einen hohen Grad an Aufmerksamkeit und Rückgrat, um die Kontexte, in denen sie sich befinden und ihre Bezüge zu anderen Kontexten zu hinterfragen, gerade in Situationen, in denen sie vermeintlich «keine Wahl haben» und sich bei ihnen das verunsichernde Gefühl einstellt, die weiteren Kontexte nicht zu überblicken, in denen sie eingespannt sind. Gerade in diesen Situationen ist Aufmerksamkeit die Voraussetzung dafür, Verantwortung übernehmen zu können und auf Nachfrage Gründe für die eigene Entscheidung und Positionierung angeben zu können.

## IRRITIERENDE AUTORITÄT

Mit Unsicherheit umgehen zu können - und sei es der eigenen - dazu benötigen Führungskräfte irritierende im Gegensatz zur

archaischen Autorität. Ronald A. Heifetz und Donald L. Laurie haben den Unterschied zwischen beiden Arten deutlich gemacht.

### Archaische Autorität

- \_\_\_ Richtung bestimmen
- \_\_\_ Vor Bedrohungen schützen
- \_\_\_ Werte bewahren
- \_\_\_ Konflikte entscheiden

### Irritierende Autorität

- \_\_\_ Gewohntes in Frage stellen
- \_\_\_ Unsicherheiten wahrnehmen
- \_\_\_ Konstruktiv irritieren
- \_\_\_ Aufmerksamkeit bündeln

Die archaische Form von Autorität, möglicherweise fest im limbischen System verankert, beruht auf elementaren Sicherheitsbedürfnissen. Archaische Autorität erfüllt ihren Zweck nur in relativ stabilen Umwelten. Unter rasch sich verändernden Rahmenbedingungen wirkt sie kontraproduktiv. Schneller Wandel ist mit ihr nicht zu haben, denn sie zielt auf die Bewahrung von Bestehendem - von Normen, von Sicherheit, von Strukturen. Irritierende Autorität in Zeiten beschleunigter Veränderungen tritt dazu in Widerspruch und stellt Bestehendes bewusst in Frage.

Zu überreden, Recht zu behalten, sich durchzusetzen sind häufig mitlaufende individuelle Ziele in Entscheidungsprozessen und diese wiederum sind Spielzüge, um tieferliegende Interessen der archaischen Autorität zu befriedigen: Einfluss gewinnen, Anerkennung erhalten, Bundesgenossen

um sich scharen, andere in Schranken weisen etc. Aus dieser Perspektive betrachtet ist das Ziel, sinnvolle Entscheidungen zu treffen, nur noch ein Nebenprodukt des mikropolitischen Geschehens.

Um irritierende Autorität zu entwickeln, bedarf es einer Voraussetzung: Führungskräfte müssen die Bereitschaft haben, sich selbst zu irritieren, ihre eigenen Gewohnheiten in Frage zu stellen, ihre eigenen Unsicherheiten wahrzunehmen und vor allem: sie auch zu äussern. Dass dies Menschen schwer fällt, die darauf konditioniert sind keine Unsicherheiten zu zeigen, um ihren Alpha-Status innerhalb ihrer Organisation nicht zu verlieren, versteht sich von selbst. Denn die ungeschriebenen mikropolitischen Spielregeln orientieren sich in den meisten Organisationen immer noch an der archaischen Autorität.

Mitarbeiter haben übrigens ein feines Gespür dafür, ob ihre Chefs dieser Verantwortung gerecht werden oder nicht. Und sie strafen Führungskräfte, die sich ihr mit einer Mischung aus Obrigkeitshörigkeit und Disziplinlosigkeit entziehen schlicht mit Geringschätzung.

Was es Führungskräften so schwer macht die Sinnfrage zu stellen, ist, dass sie damit gegen eine ungeschriebene Spielregel verstossen: Führungskräfte dürfen selbst keine Unsicherheit zeigen und höhere Hierarchien nicht verunsichern, lautet diese Spielregel, denn das untergräbt ihre und die Autorität der höheren Hierarchien.

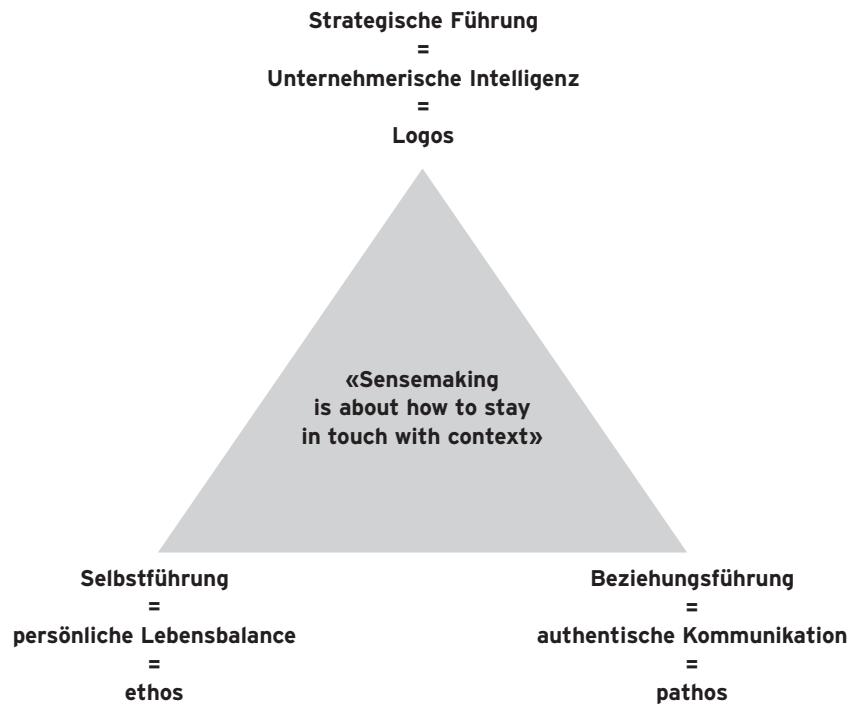
Sinnvolle und stimmige Entscheidungen können jedoch nur in einem Kontext getroffen werden, in dem dieser selbst in Frage gestellt wird und in seinen Beziehungen zu anderen Kontexten wahrgenommen wird. Dieses out-of-the-box-Denken, jenseits eines Management by Cocooning, ist nur in einer hochentwickelten Team- und Führungskultur möglich, die Irritation und Unsicherheit zulässt.

Dazu müssen allererst die Verhaltens- und Kulturmuster in den Blick genommen werden, die das out-of-the-box-Denken verhindern. Diese «defensiven Routinen»<sup>1</sup> zeigen sich in den strategischen Entscheidungsprozessen von Unternehmen genauso wie in den Beziehungen der Menschen, die miteinander arbeiten oder in der individuellen Persönlichkeit eines jeden einzelnen.

Auf diese drei Aspekte sollten Führungskräfte daher besonders achten, wenn sie produktiv mit ihrer Unsicherheit und der anderer umgehen wollen. Schon Aristoteles hat sie als die drei rhetorischen Kompetenzen Logos, Pathos und Ethos beschrieben und damit die Klarheit des Gedankens, die emotionale Intelligenz im Umgang mit anderen Menschen und die authentische Beziehung des einzelnen zu sich selbst gemeint.

ABBILDUNG 1

## Das Leadership-Dreieck



### Das Leadership-Dreieck

Drei Zusammenhänge sind also zu beachten, wenn Führungskräfte «jenseits der Komfortzone» eines Management by Cocooning agieren wollen:

- \_\_\_\_\_ die Anforderungen der Organisation mit ihren unterschiedlichen Kontextebenen
- \_\_\_\_\_ der Bedürfnisse der Menschen, die miteinander arbeiten
- \_\_\_\_\_ die biografische Lebenssituation der Führungskraft selbst

Die Anforderungen der Organisation beziehen sich auf das Feld der *strategischen Führung*. Hier geht es darum, sich zu positionieren, Ziele und Entscheidungen auf ihren Sinn zu hinterfragen und zu über-

setzen. Analytische Fähigkeiten, konzeptionelle Ideen, nachhaltiger Weit- und Durchblick, kurz eine unternehmerische Intelligenz in den Turbulenzen der Tagesaktualitäten ist hier gefragt.

Die menschlichen Bedürfnisse und Interessen bestimmen die Anforderungen hinsichtlich der Führung sozialer Beziehungen. Hier geht es um die Gestaltung von Beziehungen nicht nur zu Mitarbeitern, sondern zu allen Personen, mit denen Führungskräfte in Kontakt stehen. Die Fähigkeit, unterschiedliche Motive, Interessen, Bedürfnisse und Emotionen wahrzunehmen und zu berücksichtigen ist hier gefragt.

Mit der persönlichen Biografie kommt in den Blick, was vielleicht am

<sup>1</sup> Dieser Begriff stammt von Chris Argyris. Damit bezeichnet er jene Denkroutinen, die uns daran hindern, in Problemsituationen kreativ zu agieren.

schwierigsten zu thematisieren ist: nämlich eine authentische Selbst- und Lebensführung. Hier geht es um den Umgang mit sich selbst, um die Reflexion eigener Werte, Meinungen, Ziele und um die Beschäftigung mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern. Der Wunsch, «sich selbst auf die Schliche zu kommen», aber auch Selbstironie, Humor und Lebensklugheit<sup>2</sup> sind hier gefragt. Lebensklugheit beruht auf der Fähigkeit zur Selbstirritation. Sie verlangt eine zumindest minimale Distanz zu sich selbst. Das Reflektieren eigener Entscheidungen und Handlungen heisst zweierlei: Den Kontext in den Blick zu nehmen, in dem ich agiere und die eigenen Meinungen, Werte und Grundüberzeugungen auf ihre Stimmigkeit hin zu überprüfen.

Um die Kontexte der Organisation und der Beziehung zu anderen in den Blick nehmen zu können, ist diese Selbstirritation der Ausgangspunkt. Sie ist die Fähigkeit, die eigenen Gedankenmuster, Vorurteile, Meinungen («den Lärm im eigenen Innern») wahrzunehmen, zu suspendieren<sup>3</sup> und in der Schwebelage zu halten. Sie ermöglicht die Grundhaltung neugierigen Zuhörens, ohne in den Reflex zurückzufallen, die eigenen Standpunkte verteidigen zu müssen. Und erst dann öffnet sich die Möglichkeit, jenseits der individuellen Positionen gemeinsam zu denken, um neue Lösungen out-of-the-box zu entwickeln.

## Was tun? Eine Frage der Flughöhe

Hinsichtlich dieser drei Zusammenhänge müssen Führungskräfte eine gewisse Flughöhe erreichen, um die Perspektive des sich selbst – und andere – irritierenden Kontextbeobachters einnehmen zu können. Sie müssen zum Kontext reflektiert in Kontakt bleiben, um unternehmerische Entscheidungen treffen und

### BEISPIEL: «DIE PS AUF DIE STRASSE BRINGEN»

In einem Coachingprozess für das Managementteam eines internationalen Unternehmens wollte dessen Leiter eine andere Kultur der Zusammenarbeit entwickeln. Erlebte hatte er bis dahin das übliche: je höher die Hierarchieebene, desto häufiger beschränkt sich die Zusammenarbeit in einem Führungsteam auf den Austausch von Informationen. Man schaut sich nicht gegenseitig in die Karten, bestellt seinen eigenen Bereich und der Leiter des Führungsteams handelt nach dem Prinzip «divide et impera». Schon die Ankündigung des Teamcoachings irritierte und verunsicherte einige der Teammitglieder. Die Frage nach dem (Daseins)zweck des Teams wurde daher anfänglich auch im Kontext des Gewohnten beantwortet: Uns gibt es, um das Business in Europa zu steuern, lautete die routinierte Antwort.

Dass der Sinn eines Teams auf der Geschäftsführungsebene aber auch darin bestehen kann, sich selbst und die Organisation konstruktiv zu irritieren, out-of-

the-box Fragen zu stellen und gemeinsam nach ungewohnten Antworten zu suchen, leuchtete erst nach anfänglichem Zögern ein. Mittlerweile verändert das Team seine Kultur der Zusammenarbeit in Mäuseschritten und durchaus nicht ohne (Rollen)Konflikte. Auch hier scheint die Übersetzung das zentrale Problem zu sein: Während einige Teammitglieder den Prozess in ihren eigenen Führungsteams eine Hierarchieebene tiefer fortsetzen, lehnen andere dieses noch ab. Im Bereich der Sachziele dagegen beginnt die Übersetzung bis auf die tiefste hierarchische Ebene zu funktionieren. Stellenweise ist der Unmut zwar gross, dass Zielvorgaben plötzlich ernster genommen werden als in der Vergangenheit und damit der Aufwand zunimmt, um sie zu übersetzen und sich Gedanken zu machen, wie diese Ziele erreicht werden können. Es macht sich aber auch eine Stimmung breit, «die eigenen PS endlich auf die Strasse bringen zu können».

2 Auf Lebensklugheit nimmt Paul B. Baltes Bezug, wenn er Weisheit definiert als «Expertenwissen im Umgang mit schwierigen und unsicheren Fragen der Lebensführung und Lebensdeutung». Als Qualitäten des Alterns nennt er die Möglichkeit, eine Langzeitperspektive einzunehmen, emotional besonnen agieren zu können und eben eine gewisse Lebensklugheit zu erreichen. Experten im Umgang mit Fragen der Lebensklugheit waren schon die griechischen und römischen Philosophen. Wilhelm Schmid hat dies mit seinem Buch «Philosophie der Lebenskunst» wieder in Erinnerung gebracht. Ob die Wiederkehr dieses Themas mehr als nur eine Modeerscheinung ist - man schaue nur auf das vielfältige Angebot von Seminaren unter der Überschrift «Philosophie für Manager» - wird sich zeigen.

3 Diesen Begriff benutzt William Isaacs. Mit seinem Buch «Dialog als Kunst gemeinsam zu denken» gibt er viele Anregungen wie jenseits defensiver Routinen und archaischer Autorität Kontexte produktiv in Frage gestellt werden können.

**BEISPIEL: «REFLEXIONSZEIT»**

Im Bereich öffentlicher Verwaltung findet sich ein Netzwerk von leitenden Führungskräften zusammen, um sich den «Luxus» gemeinsamen Nachdenkens zu erlauben – natürlich zum Teil am Wochenende. Denn die ungeschriebene Spielregel, man habe im eigenen Verantwortungsbereich mit hoher Drehzahl zu agieren, lässt Reflexionszeit in die zweifelhafte Nähe von Musse geraten. Möglicherweise ist es auch die Sorge, dass Sand ins Getriebe des operativen Alltags kommt, wenn man den Blick zu sehr hebt, um mit Distanz die Frage nach Effektivität und Effizienz oder gar nach Sinnhaftigkeit des Handelns in der eigenen Organisation zu stellen. Den Teilnehmern fiel es anfänglich nicht leicht, den Vorannahmen ihrer Meinungen und Standpunkte auf die Spur zu kommen, die sie operativ beweglich hielten oder sich den Zynismus einzugesetzen, mit dem sie ungereimten Entscheidungen teilweise begegneten. Wie Loyalität ohne Opportunismus möglich ist, wie in der Organisation selbst eine gemeinsame Flughöhe zu erreichen ist, um den Herausforderungen gerecht zu werden, vor denen die öffentliche Verwaltung gegenwärtig steht, wie die Team-Fallen einer «commitment escalation» (zuletzt sichtbar geworden am Mautdesaster des Jahres 2003) zu vermeiden sind, das und anderes mehr, waren Themen, über die entlang der Überschriften des Leadership-Dreiecks und mit Ausflügen in die Philosophie nachgedacht wurde.



übersetzen, glaubwürdig kommunizieren und mit sich selbst im Reinen sein zu können. Wenn ihnen das gelingt, besteht die Chance, dass ihre Entscheidungen und die Positionen, die sie zu getroffenen Entscheidungen einnehmen, für die Beteiligten Sinn machen.

Natürlich kann eine zu grosse Flughöhe auch gefährlich werden: Die Kontexte, die wir beobachten, können auch zu weit gefasst werden. Dann klaffen «Sin-

nenkreis» und «Handlungskreis»<sup>4</sup> auseinander: Die Diskrepanz zwischen unserer Informiertheit über komplexe Zusammenhänge bei gleichzeitigem Wissen darum, dass wir nie genug Informationen haben werden – und unserer verschwindend geringen Einflussmöglichkeit – lässt uns unsere Komfortzone des Cocoonings richtig gemütlich erscheinen.

Die angemessene Flughöhe für Führungskräfte hinsichtlich des Beobachtens

4 Diese beiden Begriffe benutzt Rüdiger Safranski in seinem Buch: «Wieviel Globalisierung verträgt der Mensch.»

von Kontexten wird jenseits der Komfortzone dadurch bestimmt, dass Selbstführung, Beziehungsführung und strategische Führung ausbalanciert sind. Die Selbstirritation soll nicht zum Absturz, sondern zu innovativem und kreativem Handeln führen.

### Was tun? Zum Äussersten greifen: Fragen stellen

Folgende Fragen, die sich an den drei Aspekten des Leadership-Dreiecks orientieren, führen ganz sicher nicht zum Absturz, sondern eher zu neuen Einsichten:

#### Strategische Führung

- \_\_\_\_\_ Welche Zusammenhänge sollten wir in den Blick nehmen, statt deren Komplexität wie üblich zu reduzieren?
- \_\_\_\_\_ Worin bestehen Logik und Spielregeln unseres Handlungskontextes und zu welchen anderen treten sie in Widerspruch?
- \_\_\_\_\_ Wie gross ist unser eigener Gestaltungsspielraum?
- \_\_\_\_\_ Welche widersprüchlichen Anforderungen werden an uns gestellt?
- \_\_\_\_\_ Welche Unsicherheiten und Unwägbarkeiten müssen wir ausbalancieren?
- \_\_\_\_\_ Auf welche Haltungen, Einstellungen und Emotionen werden unsere Entscheidungen treffen, wenn sie auf tieferen Hierarchieebenen umgesetzt werden sollen?

#### Beziehungsführung

- \_\_\_\_\_ Welche Menschen sind von meinen/unseren Entscheidungen betroffen? In welchen Kontexten stehen sie?
- \_\_\_\_\_ Welche Motive, Interessen und Emotionen bewegen die Menschen, mit denen ich/wir zu tun habe/n?
- \_\_\_\_\_ Welche Unterschiede und Widersprüche und welche Gemeinsamkeiten kann ich/können wir erkennen?

- \_\_\_\_\_ Wie könnte eine gemeinsame Positionierung aussehen?

#### Selbstführung

- \_\_\_\_\_ Wie sehr kann ich mir zutrauen, in den Veränderungen die Übersicht nicht zu verlieren?
- \_\_\_\_\_ Warum tue ich, was ich tue?
- \_\_\_\_\_ Wie positioniere ich mich?
- \_\_\_\_\_ Was ist der Sinn meiner Tätigkeiten?
- \_\_\_\_\_ Was ist mir wirklich wichtig?
- \_\_\_\_\_ Welche Rolle spielen Macht, Sorge, Spontaneität oder Gelassenheit in meinem Leben?
- \_\_\_\_\_ Welche Rolle will ich in meiner Organisation spielen?
- \_\_\_\_\_ Wie gehe ich mit meinen Wahlmöglichkeiten beziehungsweise Notwendigkeiten um?
- \_\_\_\_\_ Wie gestalte ich das Netzwerk meiner Beziehungen – im Beruf wie im Privaten?

Es sind Fragen wie diese, die sich viele Führungskräfte nur im geschützten Raum persönlichen Coachings oder allenfalls in organisationsübergreifenden Veranstaltungen und Seminaren stellen. Sie gemeinsam mit Teamkollegen zu thematisieren, davor scheuen die meisten zurück – das Muster der archaischen Autorität ist nach wie vor tief verankert. Man muss ja nicht gleich mit den Fragen der Selbstführung beginnen, diese sind sicherlich besser im Vier-Augen-Gespräch oder der Selbstreflexion aufgehoben. Doch erst die gemeinsame Beschäftigung mit den Fragen der strategischen Führung und der Beziehungsführung ermöglicht es Teams und Organisationen, die defensiven Routinen ihres Denken und Handelns zumindest teilweise hinter sich zu lassen, um sich mit klarem Kopf – und wenn es zuerst nur die Klarheit über die eigene Unsicherheit ist – den Turbulenzen und Herausforderungen der Gegenwart zu stellen. ]

## LITERATUR

**Chris Argyris, Donald Schön (1999):** Die lernende Organisation, Stuttgart

**Paul B. Baltes (2002):** Altern hat Zukunft, DIE ZEIT Nr. 14

**Ronald A. Heifetz, Donald L. Laurie:** Mobilizing Adaptive Work (1999): Beyond Visionary Leadership, in: The Leader's Change Handbook, San Francisco

**William Isaacs (2002):** Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, Bergisch Gladbach

**Rüdiger Safranski (2003):** Wieviel Globalisierung trägt der Mensch? München

**Wilhelm Schmid (1998):** Philosophie der Lebenskunst, Frankfurt am Main