

Führung in unsicheren Zeiten

Entschiedenenes Plädoyer für ein neues Autoritätsverständnis

ilke Crone, Petra Girolstein, Susanne Quistorp

Zusammenfassung

Der Beitrag versucht einige wesentliche Aspekte eines anderen Verständnisses von Führung zu beschreiben. Der Schwerpunkt liegt dabei auf denjenigen Komponenten von Führung, die vor allem durch die Führungskraft selbst beeinflusst und gesteuert werden können. Wir folgen hierbei der Hypothese, dass gerade in turbulenten, unsicheren Zeiten so etwas wie Stabilität, Sicherheit und Präsenz in den handelnden Personen selbst gefördert und entwickelt werden muss, um die Chancen für das Gelingen von Veränderung und die Bewältigung von Krisen zu erhöhen. Wir orientieren uns an einem neuen (anderen) Autoritätsverständnis, welches auf physische Präsenz, innere Werte und Unterstützung im System setzt.

Führen ist eine ungemein anspruchsvolle Aufgabe. Sie verdient Wertschätzung, wenn wir ihr, uns selbst und den uns anvertrauten Menschen und Herausforderungen in ihren sozialen und organisationellen Bezügen mit Respekt und Verantwortungsbewusstsein begegnen wollen. Nur:

Was hat unsere Führungshaltung geprägt?

Was sind unsere Vorbilder?

Klassisch autoritäre Konzepte sind überholt, partizipative Führungskonzepte bewähren sich in einem kompetenten, nicht hierarchischen, kooperativen Klima – doch: für schwierige Herausforderungen bieten sie zu wenig Halt.

Wir möchten hinführen zu einer reflexiven Auseinandersetzung mit den professionellen Herausforderungen von Führung. Unsere Grundlage sind dabei die jeweils persönlichen Stärken und Werteorientierungen der Führungskraft. Wir ermutigen, zu den eigenen Prioritätensetzungen zu stehen und dabei das Interesse für die Sichtweisen der Mitarbeitenden im Blick zu behalten. So kann Verhandlungsoffenheit für gemeinsam getragene Lösungen wachsen.

Führung ist immer komplex – und bedingt immer Komplexitätsreduktion. Was ist der „Weitwinkel“, den Sie einstellen, bevor Sie Ihre Prioritäten festlegen? Existenzielle Grundlagen, gesundheitliche Verfassung, private Situation, soziales Netz, Ehrgeiz, berufliche Anspruchsvielfalt – oder etwas ganz anderes? Die Frage der Perspektive oder des eingestellten „Winkels“ kann sich ausgesprochen unterschiedlich darstellen, je nachdem ob ich mich in einem

Wirtschaftsunternehmen bewege oder als Leitungskraft in einem Non-Profit-Unternehmen im Sozial- oder Gesundheitsbereich. Insbesondere Non-Profit-Organisationen bewegten sich lange Zeit in der Tradition von Freiheit von Hierarchie und Macht und stellten in der auf die Entwicklung und Emanzipation der Klienten ausgerichteten Beziehungsarbeit die Notwendigkeit von Führung stark in Frage (Wedekind/Georgi 2008).

Wir laden Sie ein, folgenden Fragen nachzugehen:

- Wie sind Sie zu Ihrer Führungsaufgabe gekommen?
- Was waren dabei Ihre Orientierungspunkte? Was daran bereitet Freude?
- Was schreiben Sie dem Begriff Autorität zu?
- Welche Ideen zum Thema „Führung“ sind für Sie inspirierend? Was scheint Ihnen weniger handlungsrelevant?
- Wohin wollen Sie sich und andere führen?
- Was bedeutet für Sie Orientierung, Sicherheit, Unsicherheit?

Was lösen diese Fragen bei Ihnen aus? Neugier? Anregung? Abwehr?

Führung in instabilen Zeiten: Facetten der aktuellen Führungswelten

Derzeit ist das Wort „Krise“ (gemeint ist aktuell eine Wirtschaftskrise bedrohlichen Ausmaßes) in aller Munde – große Unternehmen, mittelständische Betriebe, kleinere Organisationen erleben sich im Strudel immenser Instabilität. Das, was gestern noch in einer berechenbar erscheinenden Ordnung tägliches und zukünftiges Handeln bestimmte und Prognosen erlaubte, scheint heute unsicher. Die Entwicklung zukunftsweisender Strategien und die (Wieder) Herstellung von Stabilität und Sicherheit scheinen zunehmend unwirklicher – und möglicherweise ebenso wenig Erfolg versprechend – zu sein. Es scheint, als unterscheidet sich diese „Krise“ von vielen vorher da gewesenen. Das trägt dazu bei, dass bisherige Bewältigungsstrategien nicht mehr zu funktionieren scheinen und neue Formen der Lösung gesucht werden.

In vielen Veröffentlichungen ist zu lesen, es brauche eine neue Form der Flexibilität, eine Anpassung an sich permanent verändernde Rahmenbedingungen sei nötig, Menschen in Unternehmen und Organisationen müssten lernen, sich im Chaos zu orientieren. Oder, wie Schmidt in seinem Aufsatz über aktuelle Tendenzen und Haltungen in der Welt der Erziehung und der Führung schreibt, es gehe darum, sich Gedanken zu machen, eigene Pläne zu schmieden und diese zu erproben, und dabei zu lernen, symmetrische und asymmetrische Beziehungsmuster gleichermaßen einzusetzen (Schmidt 2009).

Es brauche neue Ansätze der Unternehmensorganisation, andere Managementstrategien und besondere (im Sinne von andere) Führungskräfte. Führung von unsicheren Geschäften

durch unsichere Gewässer mit unsicheren Perspektiven: das ist heute die Aufgabe und war es immer. Haben wir uns nicht Sicherheiten vorgegaukelt, die es nie gab? Müssen wir es uns zusätzlich mit der aktuellen Wirtschaftskrise schwer reden oder heißt Entwicklung – ob von Mensch oder von Organisation – nicht immer auch das „Durchlaufen“ von instabilen wie stabilen Zuständen?

Es sind wohl verschiedene Aspekte, die dazu führen können, dass aus einer Veränderung eine in hohem Maß irritierende Krise entsteht. Dazu gehören sicher die Erfahrungen, die Organisationen und die darin handelnden Menschen mit neuen Situationen, Verunsicherungen oder Zeiten der Orientierungslosigkeit gemacht haben und welche verschiedenen Bewältigungsstrategien zu guten Lösungen beigetragen haben. Möglicherweise ist das Tempo, mit dem eine Veränderung die nächste jagt, ein Faktor, der zwar einerseits Handlungsfähigkeit zu beschleunigen vermag, andererseits aber auch zu (vielleicht gefährlichen) vorschnellen Reaktionen führt. Möglicherweise tragen aber auch ein Mangel an Vertrauen, offener Kommunikation und eine traditionell empfundene „Gegnerschaft“ zwischen Führungsebene und Mitarbeitern dazu bei, die konstruktive Bewältigung von Krisen für die Menschen und die Organisation zu behindern. Und schließlich sind es vielleicht die Unterschiede in der Art und Weise, wie Krisen individuell verarbeitet werden, die in der Gesamtheit der Organisation nicht mehr hilfreich gebündelt und genutzt werden können – weil sie sich zum Teil gegenseitig bekämpfen oder aufheben.

Einerseits überleben Menschen also Zeiten der Verunsicherung oder Orientierungslosigkeit auf einer sehr individuellen Ebene – und bei weitem nicht alle Bewältigungsstrategien können bei „distanzierter“, nüchterner Betrachtung als hilfreich bezeichnet werden. Andererseits sind Unternehmen und Organisationen gefragt, verantwortlich übergreifende und gemeinschaftliche Lösungen zu entwickeln, um das Fortbestehen und die Weiterentwicklung der Organisation zu sichern.

Führungskräften kommt in diesen Zeiten der Instabilität eine besondere Rolle zu – sie gehören zu den Treibern, treffen Entscheidungen, sind Vorbilder für andere und geben Orientierung. Das gehört zu ihrem Job – auch wenn – und dies ist mindestens ebenso häufig der Fall – sie sich selbst eher als „Opfer“ denn als „Täter“ erleben mit dem Gefühl: bisherige Leadership- oder Managementstrategien helfen in dieser Situation (auch) nicht weiter.

Führungskräfte scheinen in Zeiten der Orientierungslosigkeit vor allem auf zwei Reaktionsmuster zurückzugreifen – und dies völlig unabhängig davon, welchem Führungsmodell oder Führungsstil sie sich „normalerweise“ zugehörig fühlen. Es scheint die fundamentale „Entweder-oder-Frage“ danach zu sein, aktiv und machtvoll durchzugreifen oder die Dinge laufen zu lassen. Diese Reaktionsformen entspringen einem eher emotional und vegetativ

gesteuerten Teil des menschlichen Gehirns und sorgen dafür, in gefährlichen Situationen schnell handeln zu können.

Manche Führungskraft findet sich in direktiven Ansagen, autoritären Vorgaben, Drohungen und einem hohen Maß an Kontrolle wieder – ein Versuch, der Verunsicherung und Instabilität mit (vermeintlicher) Sicherheit, Klarheit und Stabilität zu begegnen. Andere „ergeben“ sich der Orientierungslosigkeit, warten ab, kommunizieren weniger und überlassen es anderen, der Zeit und den Umständen, wie sich aus der Krise etwas Neues entwickelt. Die einen erleben sich im Handeln mächtig, während die anderen sich der Ohnmacht ergeben. In beiden Reaktionsformen lässt sich ein hohes Maß an individuellem Leiden erkennen, das immer wieder auch zu somatischen Beschwerden und körperlichen Erkrankungen führt.

Mitarbeiter erleben in diesen Prozessen nicht nur die Krise selbst als bedrohlich. Das Wegfallen von klaren Strukturen und der Verlust von Planbarkeit der Abläufe bedeutet zunehmende Orientierungslosigkeit. Mangelnde Transparenz, zu wenig eindeutige Kommunikation und Information erhöhen den Druck auf die Mitarbeiter. Häufig genug werden auch Führungskräfte, die Unternehmensleitung, das Management als zusätzliche Verunsicherung wahrgenommen.

Sätze wie „die wissen doch auch nicht mehr weiter“, „die stochern doch auch im Nebel“, „die müssten doch mal was tun“ – deuten darauf hin, dass Mitarbeiter sehr wohl bemerken, wenn Führung „nicht mehr weiterweiß“. Danach befragt, was denn schwerer wiege, die Krise selbst oder die Art und Weise des Führungshandelns, antworten viele Mitarbeiter, sie litten mehr unter dem veränderten (und nicht mehr nachvollziehbaren) Verhalten der Führung.

Mitarbeiter reagieren dann nicht nur auf die Verunsicherung selbst, sondern auch auf das veränderte Verhalten der Führungskräfte. Daraus entstehen zum Teil eher destruktiv zu nennende Interaktionsmuster, die alle Beteiligten davon abbringen, konstruktiv an der Lösung mitzuwirken. Es werden „Schuldige“ gesucht (und gefunden), es wird langwierige „Ursachenforschung“ betrieben, es wird angeklagt, denunziert, es werden Intrigen geschmiedet. Systemisch betrachtet gehört es zum „Wesen“ von destruktiven Interaktionsmustern, dass sie sich wechselseitig in meist eskalierender Weise verstärken.

Insbesondere in Krisenzeiten oder Zeiten „großer Veränderungen“ scheint ein „... Verständnis von Organisationen als kommunikatives System mit den typischen Merkmalen komplexer Systeme (Nicht-Linearität, Turbulenzen, sensible Abhängigkeiten von Ausgangsbedingungen, Feedbackkaskaden zwischen Organisation und Umwelt, begrenzter Vorhersagbarkeit, Konstruktion von Wirklichkeiten, Selbstähnlichkeit etc.)“ (Wilke 1995 in Wedekind/Georgi

2008) hilfreich, um einen veränderten Zugang zu Führung, Steuerung, Leitung und Hierarchie zu entwickeln.

In Anlehnung an M. Ghandi und M. L. King plädieren wir für einen anderen, „dritten“ Weg. Möglicherweise liegt (einer) der „Schlüssel zur Lösung“ in der Suche nach einem anderen, neuen Autoritätsverständnis, das dazu beiträgt, destruktive Muster zu erkennen und zu unterbrechen, Orientierung und Stabilität in sich selbst zu verankern, unabhängig von „Aktionen“ der anderen, handlungsfähig zu bleiben und innerhalb des Systems Unterstützung zu mobilisieren.

Traditionelle versus konstruktive Autorität

<i>Traditionelle Autorität</i>	<i>Konstruktive Autorität</i>
1. Dämonisierung: Dem Gegner wohnt ein Dämon inne, der sein Verhalten bestimmt. Positiven Signalen und Kompromissen ist deshalb zu misstrauen (Manipulation, Trick, usw.)	1. Vielstimmigkeit: „Parlament der Seele“, viele Parteien / Möglichkeiten in einer Person. Deshalb Positives annehmen und stärken, Schwieriges aber auch sehen
2. Kontrolle: Ohne totale Kontrolle bin ich verloren (übernimmt der Dämon die Kontrolle) > Illusion der Kontrollierbarkeit	2. Präsenz: Keine Möglichkeit der Kontrolle von anderen, sondern nur meines Verhaltens: Klare eigene Stellungnahmen
3. Lineare Eskalation: „Er hat angefangen, ich reagiere nur ...“	3. Zirkuläre Eskalation: Eskalation ist immer gegenseitig, immer Interaktion > „Ich kann meinen Beitrag verändern“
4. Pflicht zu gewinnen: <ul style="list-style-type: none"> ■ moralisch (weil ich recht habe) ■ strategisch (weil ich sonst verloren bin) ■ wenn es für den anderen so wichtig ist, zu gewinnen, muss es für mich wichtig sein 	4. Pflicht zu widerstehen: „Ich kann nicht anders, als mich gegen dieses Verhalten (nicht gegen die Person) zu stellen“
5. Vergeltung: Auge um Auge	5. Asymmetrie: etwas anderes: <ul style="list-style-type: none"> ■ gewaltlos ■ öffentlich

6. Konsequenz (consistency): total, immer	6. Beharrlichkeit (persistency): Ich kann nachgeben, aber ich komme darauf zurück. „Du musst nicht gewinnen, aber du musst beharren“
7. Unmittelbarkeit: sofort reagieren, sonst schwach: aber wegen emotionaler Erregung oft schlechte Reaktionen > Eskalation	7. Aufschub / Reife: „Ich kann dieses Verhalten nicht akzeptie- ren, ich komme darauf zurück“
↓	↓
„Der Stärkere sein!“ als angeborene, intuitive, reflexhafte Art von Reaktion normal	„Positive Beziehung fördern!“ anstrengend, verlangt Selbstkontrolle, bringt aber gute Resultate, da gut akzeptiert und durchführbar

Die Herausforderung

Wenn Führungskräfte kein verlässliches, sicheres Kommunikationsangebot (mehr) machen können und Mitarbeiter zunehmend in eine „gegnerische Kampfhaltung“ geraten, entwickeln sich Eskalationsschleifen, die von beiderseitiger Hilf- und Ratlosigkeit geprägt sind. Da aber die rein formalen Machtverhältnisse ungleich verteilt sind – den Unternehmern, der Geschäftsleitung und den Führungskräften wird die vermeintlich größere Organisationsmacht zugeschrieben – neigen manche Mitarbeiter dazu, das in der Hilflosigkeit entstehende Macht-Vakuum für sich zu nutzen.

Je unklarer, unsicherer und uneindeutiger der Rahmen wird, den Führungskräfte in den Organisationen gestalten, umso größer werden die Felder, die durch auffälliges, dominantes Verhalten der Mitarbeiter gefüllt werden können.

Häufig werden Führungskräfte in Krisensituationen weniger in ihrer Funktion als „Entscheidungssträger“ und „Richtung Weisender“ angesprochen. Das hohe Maß an Verunsicherung bei den Mitarbeitern lädt diese dazu ein, besonders die „fürsorgliche Seite“ der Führung anzusprechen. „Die müssen doch etwas für uns tun“, „warum hört uns denn keiner zu“ und andere Klagen weisen darauf hin.

In dem Augenblick, in dem die Führungskraft versucht, lösungsorientiert Perspektiven und Strategien zu entwickeln, daraus resultierende Anforderungen zu beschreiben, und die „Aufgabe“ als solche in den Mittelpunkt der Energie rückt, trifft sie auf „Widerstand“ – der sich zum Teil in äußerst dominanten und eher destruktiven Verhaltensweisen ausdrücken kann. Die Führungskraft könnte dann, wie bereits oben beschrieben, mit polarisierten destruktiven Verhaltensweisen reagieren: mit rigiden Interventionen und „Machtandrohung“ oder mit hilflosem Rückzug.

Destruktives, dominanzorientiertes Verhalten bei MitarbeiterInnen und Teams kann sehr verschiedene Formen annehmen.

Rigide/starr/ unbeweglich	Dienst nach Vorschrift, Themen werden ausgesessen oder Aufgaben so gemacht wie immer, Besitzstand muss gewahrt bleiben um jeden Preis. Beispiel: Ein Team, welches von 3 auf 6 KollegInnen gewachsen ist, besteht darauf, sechs Schreibtische in ein Büro zu stellen, welches schon für drei eher knapp eingerichtet war.
Schwer zu bewegen	
Unstet/labil	Aufgaben werden zwar übernommen, das Engagement jedoch fehlt, die Erledigung dauert lange, das Ergebnis ist dann fehlerhaft, unvollständig, es werden Schuldige gesucht, es wird viel debattiert, Lösungen werden eher vermieden, Verbindlichkeiten und Verantwortungsübernahme ausgewichen
Schwer zu fassen	
Flüchtig/ ausweichend	MitarbeiterInnen halten sich eher wenig an ihrem Arbeitsplatz auf, sie nutzen „jede“ Gelegenheit sich zu entziehen (Urlaub, Brückentage, Krankheit, Krankheit im Urlaub, Kur, Bildungsurlaub, Betriebsversammlungen usw.), sie haben häufiger als andere Probleme mit der „Technik“ und meiden so die eigene Erreichbarkeit
Schwer planbar	
Arrogant/ überheblich	Die Mitarbeiter pflegen einen eher (ab)wertenden Kommunikationsstil, stellen jede Führungsentscheidung in Frage, erklären sich selbst zum „Boss“, wissen alles besser, schmieden Intrigen, verbreiten Gerüchte, sind permanent auf „Fehlersuche“
Schwer „bei sich zu bleiben“	

Wenn eine der zentralen Aufgaben von Führung darin besteht, die Rahmenbedingungen zu schaffen (oder wieder herzustellen), die eine erfolgreiche und selbstständige Gestaltung der

Aufgaben ermöglicht und dem längerfristigen Überleben der Organisation dient, dann sind Führungskräfte in eskalierenden Verhaltensmustern besonders gefordert. Unabhängig von der Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Führungskräfte herausfordern, gilt es, hilfreiche, Muster unterbrechende Handlungsalternativen zu entwickeln und aktiv aus der Eskalation „auszusteigen“. Dies kann dann gelingen, wenn die Führungskraft eine eigene und vielleicht neue Idee von Autorität entwickelt.

Ermutigung zu einem neuen Autoritätsverständnis

Die „Neue Autorität“ basiert auf Präsenz. Was ist darunter zu verstehen? Präsenz bezeichnet die innere Haltung des Menschen. Nicht nur körperliche Anwesenheit, sondern vielmehr innere Bewusstheit bildet die Grundlage für die Entwicklung und authentische Vertretung einer eigenen Position, einer eigenen Stimme und eines vorausschauenden Blicks auf das gesamte Gefüge, in diesem Fall der Organisation.

Um Orientierung wiederzugewinnen und den sicheren Rahmen für alle Beteiligten wiederherzustellen, scheint es also notwendig, dass Führungskräfte sich zunächst mit sich selbst beschäftigen. Für diese Beschäftigung schlagen wir drei Perspektiven vor:

- Meta-Präsenz: Wahrnehmen und Handeln mit dem Blick aufs Ganze
- Innere Präsenz: Wahrnehmen und Handeln mit innerer Klarheit und
- Präsenz in der Dynamik zwischen mir und dem Anderen: Entwicklungsraum für alle Beteiligten vergrößern

Meta-Präsenz

In Zeiten von Verunsicherung, wie sie weiter oben beschrieben wurden, geht oft der konstruktive Blick aufs Ganze verloren. Die Beteiligten neigen dazu, sich entweder in einzelnen Aktionen zu verzetteln (was häufig mit rigider Intervention einhergeht) oder sich oberflächlich mit dem äußeren Rahmen zu beschäftigen (was meist mit realem Rückzug und zu großer Zurückhaltung einhergeht). Um dieser sich selbst verstärkenden Verunsicherung zu entkommen, sollte die Führungskraft ein Gespür für die „übergreifenden Muster“ (Senge 1997) gewinnen oder wiedergewinnen. Zu diesem Meta-Blick auf die aktuelle Situation gehört zum Beispiel die Frage nach dem Organigramm der Einrichtung, die Prüfung desselben (stimmt es so noch und ist es sinnvoll?), nach der Geschichte der Organisation, nach geltenden Regeln, Mustern und Kulturen, nach den Abläufen und den Sichtweisen der relevanten Beteiligten. Neben der Metaperspektive auf die Organisation selbst – also die Binnenperspektive auf das Funktionieren des Subsystems – gehört auch die Betrachtung der Systemgrenzen und -umwelt(en). Also Fragen nach Einflüssen von außen, veränderten

Kunden- oder Klientennachfragen, gesellschaftlichen Wandlungsprozessen und mehr (Wedekind/Georgi sprechen in diesem Zusammenhang von „Grenzmanagement“ im Sinne einer orientierenden Rahmung).

Als Wegweiser für diese Fragestellungen kann die Glasische Struktur (2004) des sozialen, des kulturellen und des technischen Subsystems einer Organisation dienen. Ziel ist weniger die konkrete Intervention, sondern vielmehr das Wahrnehmen und Erkennen relevanter Einflüsse auf die aktuelle Situation. Meta-Präsenz wird von MitarbeiterInnen als kontinuierlich unterstützende Kraft erlebt. Mitarbeiter, die von als präsent erlebten Führungskräften sprechen, sagen zum Beispiel: „Sie führen stark, ohne dass man es merkt“ oder „Manchmal fühlte ich mich allein, dann blickte ich mich um und sah, der/die Vorgesetzte war die ganze Zeit da, da konnte ich wieder weitermachen.“

Innere Präsenz

Jede Führungsperson hat ihre individuelle Lebensgeschichte, ihre ganz speziellen biografischen Erfahrungen, die sich auf ihre Rolle in der Organisation auswirken. Umso wichtiger ist es, dass die Person über ihre innere Dynamik Bescheid weiß! Erlebte Erfahrungen prägen unser Gefühlsleben und eben diese Gefühle stehen in enger Verbindung zu unserem Handeln. Die Affektlogik nach Ciompi (1998) lehrt uns, dass Denken und Fühlen untrennbar miteinander verbunden sind: Gefühle sind handlungsleitend ebenso wie Handlungen Gefühle aktivieren. Wenn nicht mehr erkennbar ist, welche Gefühle wohin gehören und wie sie auf die jeweiligen Handlungen einwirken, dann trägt das innere Chaos einen weiteren Teil zur Orientierungs- und Hilflosigkeit bei. Es lichtet sich, fragt man danach, wie, wann und mit wem bestimmte Muster entstanden sind und warum sie heute noch eine solche Bedeutung haben.

Die Leiterin einer Jugendhilfeeinrichtung beispielsweise war voller Ärger auf ihre Mitarbeiterin, die in Konflikten verstummte und stur, so die Leiterin, jeden Kontakt vermied und auf Fragen nicht antwortete. Personalgespräche endeten bislang in Monologen der Chefin gegenüber einer verstockten Mitarbeiterin. Die Entdeckung der Leiterin, dass ihre Gefühle dieselben waren wie die gegenüber ihrer Mutter, die Auseinandersetzungen „ausschwieg“ und mit Kontaktvermeidung strafe, wirkte unmittelbar erleichternd. Sie verstand ihre eigene Involviertheit, verzieh sich ihre starken Emotionen, konnte sie im aktuellen Konflikt kontrollieren und fand zu einer neuen Position der Mitarbeiterin gegenüber.

Kontinuierliche Reflexion der eigenen Erfahrungen, gelernter Regeln und bewährter Muster bilden die Grundlage innerer Präsenz, die es ermöglicht, kongruente Positionen zu vertreten und authentische Beziehungsangebote zu machen.

Präsenz in der Dynamik zwischen mir und dem Anderen

Der Blick schweift von der Meta-Ebene über innere Prozesse hin zur unmittelbar erlebten Interaktion zwischen zwei Menschen. Orientierend wirkt so Wedekind/Georgi nicht nur das Grenzmanagement, sondern insbesondere auch die „Leitung als Person mit ihrem Auftreten, ihrem Stil und ihrer Haltung“ (Wedekind/Georgi 2008). So wie der eigenen Person mit Achtsamkeit begegnet werden sollte, gilt auch dem Gegenüber neugieriges, respektvolles und mitfühlendes Interesse. Der Andere wird in seinem Erleben wahrgenommen unter der Maxime: Ich Sorge dafür, dass für uns beide hier innerhalb der Organisation Raum entsteht.

Dies ist nicht zu verwechseln mit oberflächlichem Mitfühlen oder gutmenschlichem Allverständnis. Vielmehr entsteht eine neue Beziehungsqualität, wenn spontane Reaktionen zunächst zurückgestellt werden zugunsten des bewussten Wahrnehmens von Befindlichkeiten im Selbst wie im Gegenüber. Dazu gehören auch die Berücksichtigung der räumlichen (physischen) wie zeitlichen Präsenz und Erreichbarkeit.

Liebe scheint auf den ersten Blick unpassend, geht es um die Dynamik zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Maturana (1985) beschreibt sie wie folgt: „Liebe besteht darin, einem anderen in einem spezifischen Interaktionsbereich Raum für seine eigene Existenz in Koexistenz mit einem selbst zu öffnen.“ Eine Übersetzung für Führungskräfte könnte lauten: „Hier bin ich und ich schaue mit Achtung und Respekt und der Verantwortung als Vorgesetzter auf dich. Und ich werde all meine Möglichkeiten als Mensch und in meiner Position nutzen, um auf diesen unseren Raum Einfluss zu nehmen.“

In diesem Sinne sind Führungskräfte auch Modelle, wenn es darum geht, „Zeichen zu setzen, wie Respekt, Achtung und Wertschätzung erfahrbar werden. Die Unterscheidung zwischen kritisierbarem Verhalten und unbedingter Respektierung der persönlichen Integrität ist oftmals in Teams nicht selbstverständlich verfügbar“ (Wedekind/Georgi 2008).

Präsenz ist kein Zustand, der entwickelt werden kann und dann bleibt, sondern bezeichnet eher einen kontinuierlichen und nie endenden Prozess der Auseinandersetzung mit dem gesamten System, mit innerem Erleben und der konkreten Kommunikation mit dem Gegenüber. So wie die Welt sich in stetigem Wandel und ständiger Entwicklung bewegt, so muss auch eine Haltung der Präsenz, im Einklang mit den jeweiligen Entwicklungsanforderungen, jeweils neu erfunden werden.

Diese Haltung interagiert mit Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Authentische Handlungen füttern Bewusstseinsarbeit, so wie innere Bewusstheit und eine eigene prägnante Stimme am richtigen Platz Handlungsoptionen öffnen.

Die Positionierung

Menschliche Entwicklung wie zwischenmenschliche Verständigung verlangen Sicherheit und Orientierung als Rahmgebung. Vielleicht ist das überhaupt die zentrale Verantwortung von Führung. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ist eine „Selbstverortung“ unerlässlich: Wo stehe ich, was ist meine Verantwortung, was sind meine inneren und die äußeren Koordinaten, die mir Orientierung geben?

Auf der Basis von drei Grundannahmen für erfolgreiches Führen von menschlicher wie organisationaler Entwicklung und Produktivität laden wir Sie daher zu einer „Minireflexion“ ein:

1. Verständigung, Entwicklung und Produktivität brauchen strukturelle, soziale und emotionale Sicherheit:
 - Worauf können Sie sich bei sich selbst verlassen?
 - Wie sichern Sie sich in unsicheren Zeiten?
 - Worauf können sich Ihre Mitarbeitenden bei Ihnen verlassen?
 - Worauf können sich Ihre Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen verlassen?
2. Verständigung, Entwicklung und Produktivität brauchen Kontakt, wahrnehmbar wertebasiertes und zielfokussiertes Handeln und präsenten Geführtwerden
 - Was sind Ihre wichtigsten Werte und Ziele?
 - Werden diese von Ihrem Unternehmen geteilt?
 - Was wissen Sie darüber, wie Ihre Werte und Ziele von Ihren Mitarbeitenden wahrgenommen werden? Wie machen Sie Ihre Werte und Ziele sichtbar?
 - Wie stehen Sie für Ihre Werte und Ziele ein? Wie konsequent sind Sie darin?
 - Wie leben Sie Ihre persönliche Präsenz in diesem Sinne?
3. Verständigung, Entwicklung und Produktivität müssen Sinn stiften
 - Wie sind Sie sozial tragfähig vernetzt und gestützt?
 - Wie sinnstiftend erleben Sie Ihre Arbeit?
 - Wie können Sie Ihre Stärken und Ihre Kreativität in Ihrer Rolle nutzen?
 - Wie fördern Sie tragfähige Kooperationsbeziehungen?
 - Wie zufrieden und kreativ dürfen Ihre Mitarbeiter sein?

Wenn Sie diese Fragen für sich beantwortet haben:

Wie wirken Ihre Antworten auf Sie zurück?

Womit fühlen Sie sich sicher? Womit weniger?

Wen könnten Sie in einen Sie weiterbringenden Dialog über Ihre weniger zufriedenstellenden Antworten mit einbeziehen?

Wie leben Sie Ihre Entschiedenheit?

Wie bauen Sie Unterstützungssysteme für Ihre Zielvorhaben auf?

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden?

Wie gut nutzen und pflegen Sie deren Ressourcen?

Führung braucht mentale, psychische und physische Entschiedenheit, Konzentration, Regeneration und Pflege! Besonders in unsicheren Zeiten ist die Fokussierung aufs Wesentliche mit nachhaltiger Zielsetzung Herausforderung wie Energiequelle zugleich.

Das gilt auch für Ihre Mitarbeitenden: Wenn sie Möglichkeiten bekommen, sich in einem auch ihre Existenz sichernden Sinne zu engagieren, werden sie erfahrungsgemäß vom Angestellten zum Mit-Unternehmer.

Ausblicke

Wir möchten Sie als Führungsperson anregen, diesen Fragen und Gedanken weiter nachzugehen. Das ist nicht nur angenehm, sondern es geht mit dem In-Frage-Stellen bisheriger Lösungen und Verhaltensweisen einher. Dies braucht Zeit in einer Welt, in der schnelle Lösungsansätze mehr gefragt sind denn je. Aber der Preis ist hoch, wenn wir in alter Manier weitermachen. Wir riskieren eine resignierte, unentworfene oder sich selbst führende Mitarbeiterlandschaft, die sich im Opfermodus gelähmt fühlt neben gleichermaßen resignierten und ausgebrannten Führungskräften.

Führungspersonen mit einem positiv konnotierten, verantwortlichen Autoritätsverständnis und einer präsenten Haltung ihren Mitarbeiterinnen gegenüber dagegen bestellen ein Feld, auf dem konstruktive Beziehungen gedeihen können und mit ihnen hoch motivierte Mitarbeitende, die sich in dem Rahmen, in dem sie geführt werden, sicher orientiert und unternehmerisch nachvollziehbar gefordert erleben: eine Chance auf Ernte und nachhaltige Entwicklung auch in unsicheren Zeiten!

Literatur

- Ciampi, L. (1998). Die affektiven Grundlagen des Denkens – Kommunikation und Psychotherapie aus der Sicht der fraktalen Affektlogik. In: Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. [Hg.]: Gefühle und Systeme. Heidelberg: Carl-Auer, pp. 77-100.
- Glasl, F., Lievegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Maturana, H. (1985). Reflexionen über Liebe. Zeitschrift für systemische Therapie 3(3), pp. 129-131.
- Schmidt, P. (2009). Autorität? Führung? Macht? Erschienen in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching Juni 2009.
- Senge, P. (1997). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wedekind, E., Georgi, H. (2008). Orientierende Rahmung – Überlegungen zu einem systemischen Leitungsverständnis. In: Schindler, H., Schlippe, A.v. [Hg.]: Anwendungsfelder systemischer Praxis. Ein Handbuch. Dortmund: Borgmann, S. 265-284.

ilke Crone (*das.beratungsbuero@i-crone.de*)

Petra Girolstein (*pegirolstein@web.de*)

Susanne Quistorp (*s.quistorp@systemische-impulse.ch*)

ilke Crone: (1960), Bremen, Diplom-Psychologin, Systemische Therapeutin und Supervisorin (SG), seit 1997 in eigener Praxis, Lehrtherapeutin und lehrende Supervisorin (SG) am Bremer Institut für systemische Therapie und Supervision, Mitglied im Kompetenznetzwerk Systemisches Elterncoaching am IF Weinheim, Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Kommunikations- und Veränderungsprozesse, persönliche Entwicklung von Führungskräften sowie Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung.

Petra Girolstein: (1961), Zwingenberg bei Darmstadt, Diplom-Sozialpädagogin, M.A. Personalentwicklung, Systemische Paar- und Familientherapeutin (IF Weinheim), Supervisorin (Rosmarie Welter-Enderlin, Schweiz), Approbierte Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin, seit 1994 in eigener Praxis, Schwerpunkte ihrer Arbeit: Kinder- und Jugendhilfe, Persönlichkeitsentwicklung in Leitung und Führung, Mitglied im Kompetenznetzwerk Systemisches Elterncoaching am IF Weinheim.

Susanne Quistorp: Zürich, Diplom-Psychologin und Pädagogin, Systemische Familientherapie (IFW) und Systemische Organisationsentwicklung (eurosysteem), seit 1984 forschende, beratende, bildende und führende Tätigkeiten, 1998 bis 2006 Leitung des IEF, Zürich. Schwerpunkte ihrer Arbeit: interdisziplinäre, multikulturelle Verständigung und Kooperation, Führung, Begleitung von Familienunternehmen in Konfliktsituationen.