



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

# Spannungsfeld Strategie und Umsetzung



**N°51 September / Oktober 2009**

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)

### *Dipl. Päd. Nicole Truckenbrodt*

Geschäftsführende Partnerin NAVO Consulting, arbeitet u.a. im systemischen Change Management und Führungskräfte Entwicklung. Sie hat sich am Institut für systemische Beratung in Wiesloch in Coaching und Supervision professionalisiert.



### *Dipl. Kfm. Jürgen Rejs*

Geschäftsführender Partner von NAVO Consulting, berät Unternehmen hauptsächlich zu strategischer Unternehmensentwicklung und wirkungsvollem Change Management.



## *Führen in stürmischen Zeiten*

Gewollter Change stellt jede Organisation vor Herausforderungen – sowohl die Führungs-Crew als auch die Mannschaft. Ein durch Krisen ausgelöster Wandel ist allerdings noch einmal etwas ganz anderes! Denn Fehler, die in „Schönwetter-Segelei“ möglicherweise noch kompensiert werden können, werden in stürmischen Zeiten offenbar – und können schnell zum Kentern führen! Oder anders: Eine schlechte Führungskraft bleibt in stürmischen Zeiten eine schlechte Führungskraft – ihre Fehler werden nur schonungsloser sichtbar.

**S**türmische Zeiten sind anders als „ruhige“.

In Unternehmen sind die typischen Kennzeichen stürmischer Zeiten unserer Erfahrung nach:

- hohe Komplexität: vieles ist möglich – wenig ist berechen- oder planbar
- zum Teil sehr kurze Reaktionszeiten
- „wichtige“, sich gegenseitig verstärkende Kontextbedingungen, die die Existenz bedrohen können
- Erfordernis nach schnellen, augenblicklichen Entscheidungen mit weit reichenden Konsequenzen
- häufig Orientierungslosigkeit – auch in den obersten Etagen
- Instabilität und Unsicherheit in der Belegschaft

Konsequenzen

- Das Risiko ist sehr groß – die Überlebensfähigkeit der Organisation womöglich gefährdet.
- Der Entscheidungskontext ist „ungewohnt“ – vertraute Lösungsmuster oder Präzedenzfälle fehlen.

- Enormer Druck (emotional, ökonomisch) lastet auf allen Beteiligten – insbesondere aber auf den Entscheidern (Führungskräften).
- Es handelt sich um eine Extremsituation – die Grenzen der Fähigkeiten der betroffenen Personen und der Organisation werden deutlich, mit der Situation funktional und sinnvoll umzugehen.
- Entscheidungsnotstand ist gekoppelt mit Entscheidungsunsicherheit.
- Aktivismus – Anstrengungen in Form von „mehr vom Gleichen“ werden stetig erhöht ohne dabei wirkungsvolle Effekte zu erzielen.

Wie können die Führungskräfte auch bei harten Bedingungen die Leistungs- und Überlebensfähigkeit der Organisation durch eine kraft- und wirkungsvolle Führung sicherstellen? Wie gelingt es, die Mannschaft auf ein Ziel hin auszurichten, wenn einem selbst (Handlungs-) Orientierung fehlt? Wie umgehen mit dem eigenen persönlichen Druck und gleichzeitig klar, konsequent und vorbildhaft agieren?

## ABB. 1: TYPISCHE KRISENREAKTIONEN

### 1. Kopf in den Sand stecken

so tun, als sei nichts passiert – Negieren der Tatsachen („wird schon wieder!“)

### 2. Personalisierung

Der Druck auf Personen steigt – die Organisation und Strategien bleiben unhinterfragt

### 3. Überforderung

Selbstzweifel, Lähmung, Legitimationskrise, sinkendes Selbstvertrauen

### 4. Autopilot

Reflexe (Kampf, Flucht oder Totstellreflex) ohne bewusste Entscheidungen und Wahrnehmungszeit

### 5. Schuldige suchen

der Markt, die Technik, das Management, „die Krise“

### 6. Panik und Aktionismus

Flucht nach vorne, ohne Standortbestimmung und Zeiträume für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses: wie es ist – und wie es dazu kam

### 7. Ablenkung

Aktivierung von Gerüchten, Nebenschauplätzen, Flurfunk und Beschwichtigungen

## 1. Komplexitätsreduktion – sinnvoll und riskant zugleich

Stürmische Zeiten machen es notwendig, Komplexität auf das Wesentliche zu reduzieren, um handlungsfähig bleiben zu können. Allerdings hat diese für den Unternehmenskontext so wichtige Kompetenz eine Schattenseite. Wir wissen aus langjähriger Erfahrung, wie schnell Manager in ihrer Selbst- und Unternehmens-Steuerung wesentliche erfolgskritische Faktoren regelrecht ausblenden. Die Gründe hierfür sind vielfältig – beobachtbar ist: je unübersichtlicher und komplexer die Situation und je größer die eigene Orientierungslosigkeit und der Druck von außen, desto häufiger kommen typische Krisenreaktionen zum Vorschein. Und dies nicht selten mit fatalen Konsequenzen – sowohl für

die Organisation, für die ausgeübte Führungsrolle, als auch für die eigene Person (Stichwort: Burn Out) – siehe auch Abbildung 1.

Hochdynamische Kontextbedingungen machen es nötig, die eine oder andere Führungs-Chimäre über Bord zu werfen. Der Stereotyp des jederzeit alles

*Hochdynamische Kontextbedingungen machen es nötig, die eine oder andere Führungs-Chimäre über Bord zu werfen. Der Stereotyp des jederzeit alles „unter Kontrolle“ habenden Machers und Gestalters, des „Fels in der Brandung“ kommt in stürmischen Zeiten radikal an seine Grenzen.*

„unter Kontrolle“ habenden Machers und Gestalters, des „Fels in der Brandung“ kommt in stürmischen Zeiten radikal an seine Grenzen. In der Praxis ist zu beobachten, dass gerade in Zeiten von Unsicherheit

### ABB. 2: NOTWENDIG IN DER STRATEGIEUMSETZUNG – UND UNSERE BEOBACHTUNGEN

#### Was nötig wäre

Umgang und Anerkennung von Widersprüchen und Konflikten als folgerichtige Begleiterscheinung in stürmischen Zeiten.

Die Kunst der Selbst-Führung, also das Erkennen und Anwenden von persönlichen Bewältigungsstrategien im Umgang mit schwierigen Ereignissen, mit eigenen Emotionen und Ängsten, mit Unsicherheiten.

Die eigene Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft, Mut, heilige Kühe zu schlachten, gerade dann, wenn man sich in bestimmten Rollen und Zuschreibungen „gut eingerichtet hat“.

#### Unsere Beobachtungen

Fehlanzeige!

Selten bewusst gelernt oder geübt!

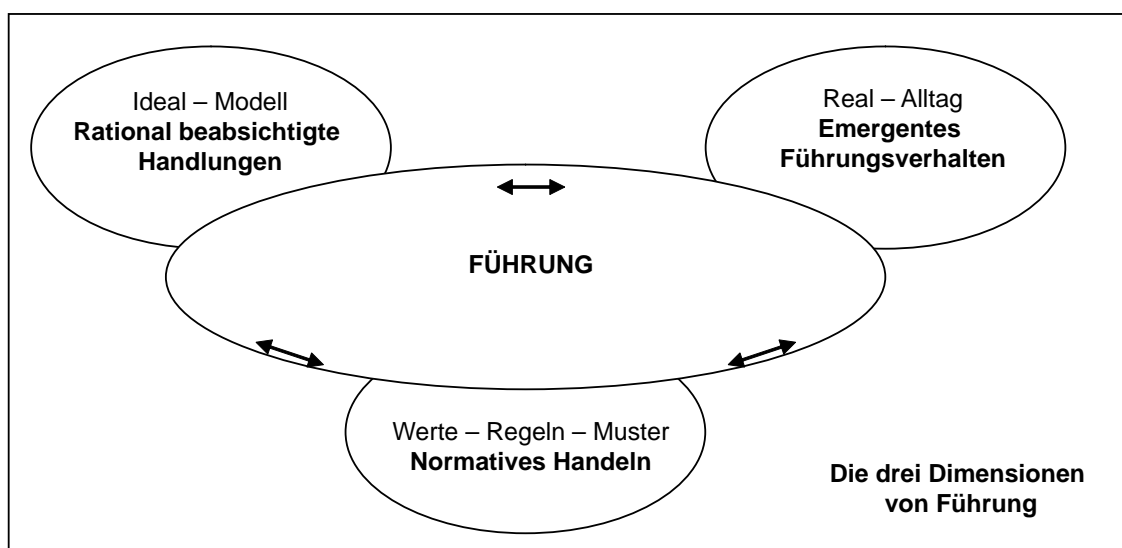
Das Verlassen der Komfort-Zone wird abgelehnt. Es ist zu unangenehm und wird als zu riskant eingeschätzt.

viele Führungskräfte gerade dieses Ideal jedoch wieder verstärkt in ihrer eigenen Rollengestaltung aktivieren. Der nicht zu erfüllende Anspruch an sich selbst „Ich bin nur dann ein guter Chef, wenn ich alles unter Kontrolle habe!“ wird dabei auch gleich noch auf sämtliche Kollegen mit Führungsverantwortung übertragen – inklusive dem eigenen Chef. Doch die Führungskraft kommt in stürmischen Zeiten an so manche Grenzen, weil sie tatsächlich Orientierung und Kontrolle verliert. Und dann entsteht aus dem selbst gesetzten Rollenanspruch ein nicht zu bewältigender Maßstab, an dem erfolgreiche Führungsarbeit gemessen wird. Nach dem Motto: „Ein Chef, der dann nicht immer weiß, was richtig und was falsch ist, kann nur ein schlechter Chef sein“.

Beobachtungen klaffen dabei sehr stark auseinander (siehe Abbildung 2).

Vernetztes, relationales Denken und Handeln im Spannungsfeld zwischen Führungswirksamkeit und Selbstorganisation des Unternehmens erfordert ein mutiges Hinterfragen der eigenen Rolle, der eigenen Handlungsmuster, der eigenen Anteile. Dies ist nicht immer bequem und angenehm, denn die eigenen Grenzen werden sichtbar. Doch nur dann, wenn diese mutig hinterfragt werden, können neue Wirkmechanismen für die einzigartige Situation im Unternehmen gefunden, neue Ansätze für Sinnstiftung kreiert und somit der Organisation Führung gegeben werden. Dies erzeugt in Zeiten der Unsi-

**ABB. 3: DAS DREIDIMENSIONALE FÜHRUNGSSYSTEM**



Die Auswirkungen sind teilweise fatal: Individuell (gefühltes Scheitern und / oder Erschöpfung bis hin zu Burnout) wie auf Seiten der Organisation (Vertrauensverlust, Glaubwürdigkeitsprobleme und das kollektive Aufschaukeln von Ängsten). Das, was aus unserer Sicht nötig wäre und unsere tatsächlichen

cherheit zunächst noch mehr Unsicherheit. Deshalb braucht es einen geschützten Rahmen und Zeit für just diese Reflexion. Das Ergebnis ist lohnend! Findet man doch durch diese Form des Hinterfragens die eigentlich wirkungsvollen Stellhebel. Im eigenen Entscheidungs-, Kommunikations- und Führungs-

verhalten und in der Architektur der sozialen Systeme, mitsamt ihrer Wechselwirkungen und Eigenlogiken!

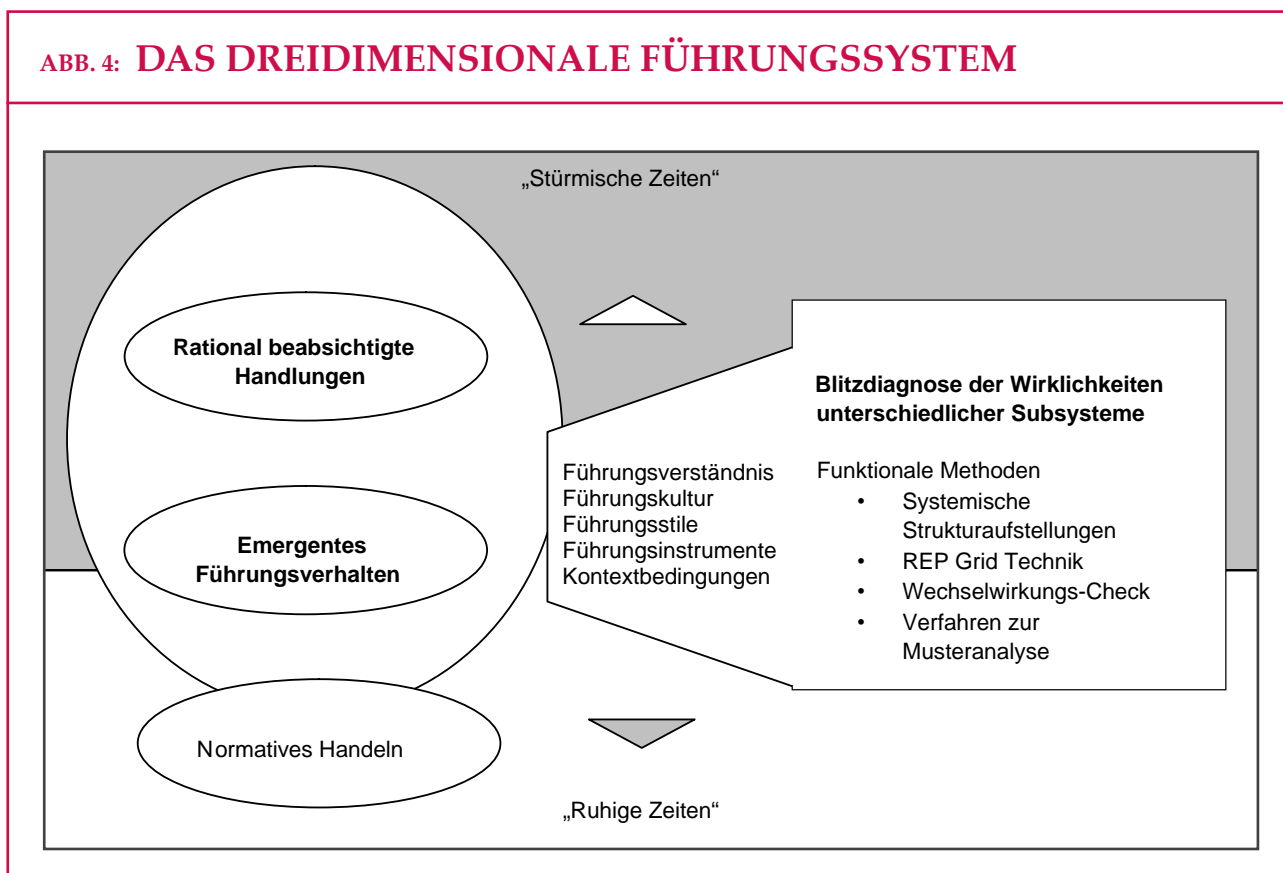
## 2. Führungsmuster erkennen und auf Funktionalität hin prüfen

Jede Organisation hat Führungskräfte, die sich innerhalb der Eigenlogik des Systems, also dessen formellen und informellen Spielregeln und Mustern bewegen. Rational beabsichtigte Führungsimpulse

### 2.1. Erste Dimension: Ideal – Modell – rational beabsichtigte Handlungen

Die Grundlage dieser Dimension bildet die Vorstellung eines gewünschten Soll-Zustands, eines Ideals in Form von „so soll es sein“. Hier fließen unternehmensstrategische Zielsetzungen genauso ein wie z.B. idealtypische Vorstellungen zur Unternehmenskultur, dem adäquaten Führungsverhalten und dem „richtigen“ Führungsverständnis. Je höher die Hierarchiestufe, desto ausgiebiger werden diese gewünschten Soll Zustände aus der Perspektive des

ABB. 4: DAS DREIDIMENSIONALE FÜHRUNGSSYSTEM



stehen in ständiger Wechselwirkung mit den Selbststeuerungsmechanismen der Organisation sowie dem emergenten Führungsverhalten des Alltags. Deshalb sprechen wir von einem organisations-typischen dreidimensionalen Führungssystem (siehe Abb. 3).

offiziellen Rangs heraus intellektuell erfasst und reflektiert.

*Theoretische Modelle und Konzepte sowie in Trainingsmaßnahmen (kennen-) gelernte Werkzeuge (auch Führungsinstrumente) bilden die rationale Grundlage für diese Dimension.*

## 2.2. Zweite Dimension: Real – Alltag – emergentes Führungsverhalten

Die zweite Dimension beschreibt Führungsverhalten in Form von gelebtem und sichtbarem Anschlusshandeln. Das oft spontane, auch irrational-emotionale konkrete Führungshandeln im Alltag läuft jedoch häufig diametral entgegen den eigenen Ansprüchen oder Erwartungen anderer. Dies ist die menschlich-persönliche Seite, die tatsächliche Autorität (oder auch nicht), gespiegelt durch die tatsächlichen Re-Aktionen des Umfelds: „Wie ticke ich und mein Umfeld?“ Sie ist je nach Unternehmen, Individuen und Rahmenbedingungen völlig unterschiedlich und einer Eigenlogik, manchmal auch scheinbar

rer Irrationalität verhaftet. Diese zweite Dimension steht in keinem Lehrbuch. Hier hört so mancher Transfer schnell auf.

Erfahrungswissen, Gewohnheits-Handeln und Intuition bilden die Grundlage dieser Dimension.

## 2.3. Dritte Dimension: Werte – Regeln – Muster – normatives Handeln

Die dritte Dimension besteht im normativen Handeln, ausgerichtet an den Werten, Normen und Regeln des Kontextes bzw. angepasst an dessen typische Muster. Damit sind sowohl die offiziellen Regeln als auch die inoffiziellen und unbewussten Regeln und

### ABB. 5: NOTWENDIG IN DER STRATEGIEUMSETZUNG – UND UNSERE BEOBACHTUNGEN

#### 1. Authentisches Leadership mit Ambiguitätstoleranz

Gerade in „stürmischen Zeiten“ zeigt sich, wer in der Vergangenheit bei seinen Mitarbeitern durch authentisches Führen in Sachen Glaubwürdigkeit gepunktet hat und eine stabile, belastbare Vertrauensbasis aufbauen konnte. Mögliche Führungsfehler werden viel leichter verziehen – die Mannschaft steht als Einheit hinter der Führung und ist häufig bereit, die eine oder andere bittere Pille zu schlucken. Und: Es ist nie zu spät, mit authentischem Leadership zu beginnen, also authentisch zu sich selbst und in Relation zu Organisation und den relevanten Umwelten zu sein.

#### 2. Der Blick in den Spiegel

Der richtige Umgang mit Gefühlen (den eigenen und denen der anderen) ist dabei ebenso wichtig wie die Kompetenz, auftretende Widersprüchlichkeiten zielgerichtet zu nutzen (zielgerichtetes, ambiguitätstolerantes Führen). Hier reichen Rezepte für einfache, schnelle Lösungen nicht mehr. Die Führungskräfte sind selbst betroffen – und müssen schnelle, oft unliebsame Entscheidungen treffen, deren Aus- und Wechselwirkungen selten in ihrer Gänze absehbar sind. Unvollständige Hintergrundinformationen, komplexe sich schnell wandelnde Wirkungszusammenhänge und unvorhersehbare Wechselwirkungen erschweren die Situation zusätzlich.

#### 3. Die eigene Führungsrolle im Kontext überprüfen

Wer neben den eigenen rationalen Stärken zusätzlich die zweite Dimension (Wechselwirkungen durch wechselseitiges Verhalten) und die dritte Dimension (das Wirkungsfeld mitsamt Eigenlogik) kennt und nutzt, kann das Unternehmen „tatsächlich steuern“: steuern im Sinne von den Fokus auf Führungswirkung zu legen, intelligente Schlüsse aus beobachtbaren Mustern zu ziehen und darüber neue Handlungsoptionen zu entdecken - frei nach Heinz von Foerster: „Handle stets so, dass sich die Anzahl der Wahlmöglichkeiten erhöht“.



*Vernetztes, relationales Denken und Handeln im Spannungsfeld zwischen Führungswirksamkeit und Selbstorganisation des Unternehmens erfordert ein mutiges Hinterfragen der eigenen Rolle, der eigenen Handlungsmuster, der eigenen Anteile.*

Selbststeuerungsmechanismen gemeint. Individuelle Werte, Normen und Regeln (aus dem individuellen Lebensweg, der Kernfamilie, den Prägungen des Lebens) verschmelzen zu kollektiven Werten, Normen und Regeln. Aus der Perspektive des jeweils relevanten Kollektivs – sei es die Subgruppe „Top Management“, „Mittleres Management“, das ganze Unternehmen oder gar die Gesellschaft wird entsprechend beobachtbares (Führungs-) Verhalten sanktioniert. Da Führungskräfte Teil dieses Systems sind, ist ihnen die Eigenlogik selten bewusst. Sie brauchen den nötigen Abstand, um von Meta-Perspektiven heraus diese Muster überhaupt erkennen zu können.

*Diese Dimension basiert auf den Wechselwirkungen der Eigenlogiken der relevanten Umwelten, Mustererkennung durch Reflexion, sowie wirkungsvolle Irritationen, um Unterschiede zu machen, die Unterschiede machen*

### 3. Die Toolbox für die drei Führungsdimensionen

Wirkungsvolles Führen in „stürmischen Zeiten“ erfordert von den Führungskräften ganz bestimmte Führungsqualitäten, die sich an Systemkontext und Situation ausrichten.

Um diese Führungsqualitäten zu erkennen, gilt es gerade in turbulenten Zeiten anzuhalten und Abstand zu schaffen; und über eine Blitzdiagnose die systembezogene Führungswirklichkeit aller drei Dimensionen von Führung und ihrer Wechselwirkungen abzubilden. So lassen sich typische Führungsmuster identifizieren und erste Annahmen über schnell aktivierbare und schnell wirksame Führungskräfte-Interventionen treffen.

Als Methoden zur Durchführung von schnellen Multiperspektiven-Diagnosen haben sich in der Praxis systemische Strukturaufstellungen und die REP Grid Technik bewährt (siehe auch Abb. 4).

### 4. Die „heilige Kuh“ der Machbarkeit hat ausgedient

In der Wahrnehmung vieler Manager besteht Führen (in guten wie in schlechten Zeiten) maßgeblich aus der ersten Dimension, dem beabsichtigten Führen. Doch gerade diese einseitige – auf die Person und ihre rationale Entscheidungsfunktion fokussierte – Sichtweise der „Machbarkeit“ kommt besonders in Krisenzeiten an ihre Grenzen. Zu gerne werden externe Impulse als alleinige Ursache für krisenhafte Zustände in Organisationen missbraucht. Mit Sichtweisen wie z.B. „die aktuelle Krise ist ja kein internes Problem, sondern ein externer Schock“ wird Führungs-Verantwortung externalisiert und dadurch völlig verpasst, aus der erlebten Realität mit ihren Herausforderungen und vor allem mit ihren Chancen zu lernen. Wirkungsvolle Führung ist ein Mix aller drei Dimensionen (siehe auch Abb. 5). ■

#### SERVICE

##### Homepage

<http://www.navoconsulting.de>

##### E-Mail

[b.paul@navoconsulting.de](mailto:b.paul@navoconsulting.de)

[j.ress@navoconsulting.de](mailto:j.ress@navoconsulting.de)





## FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)!

### LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).  
Wir erlauben uns, Ihr Mini-Abo in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 3. Heftes per Mail zukommen lassen.
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**  
oder die Ausgabe No. \_\_\_\_ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,70 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

## Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation

St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich

Tel: +43 6246 882-5380 | Fax: +43 6246 882-5299 | [lo@leserservice.at](mailto:lo@leserservice.at)

[www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)