leadership. 116

Leadership in unsicheren Zeiten: Die indirekte Variable

Die Welt ist VUCA. VUCA? Das Akronym drängte sich Militärs in den 1990er Jahren auf. Kriege wurden zunehmend 'asymmetrisch', Formationen und Konventionen begannen, sich aufzulösen. Es wurde zunehmend unklar, wer Freund und wer Feind ist. Volatiliät, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität wurde zur Zustandsbeschreibung erst ihrer, später auch unserer Welt. Und zur Herausforderung für zeitgemäßes Ziel-Führen

Die derzeit in großer Breite beobachteten Phänomene überraschen nicht wirklich: Schon vor Jahren kam die Rede vom postheroischen Führungsstil auf, von systemischen Leitungsansätzen.

"VUCA erfordert höhere Qualität der Beobachtung."

Die seitdem kontinuierlich weiter zunehmende exponentielle Beschleunigung von

Kommunikation und Handeln, der Zuwachs nach Verarbeitung und Implementierung rufender Datenmengen und die Flut verfügbarer "asymmetrischer" Information, führten zur Notwendigkeit des Agile Leadership.

VUCA ist nicht Konzept, sondern Zustand. Und auch, wenn nicht alle Unternehmen alle Eigenschaften der *VUCA-World* gleichermaßen als für sich zutreffend bezeichnen werden: Gesellschaften, Arbeitsmärkte und damit die Wahrnehmung der Stake-



holder dominiert dieser Zustand allemal; verlangt Aufmerksamkeit, Neugierde und Beweglichkeit.

(weiter auf S.2)

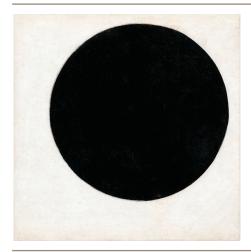




Chart of the week

"Das Kreuz' und "Der Kreis' (Kasimir Malewitsch, ca. 1923). Urgesten in verschiedenen Kulturen – in vielen Kirchen umreißt der Segen das Kreuz und den Kreis. Im Leadership heißt die Aufgabe Differenzierung und Integration/Diversity and Inclusion.

Inspirieren und vernetzen

Humanität drückt sich in der Fähigkeit aus, neugierig, leidenschaftlich, mitfühlend, mutig und achtsam zu sein, um zu inspirieren.







eadership.

In ungewissen Zeiten bedeutet Führung Ecotop-Pflege

Führungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit, ein Ecotop für Menschen, Maschinen, Leistung, Kreativität und Produktivität zu schaffen. Immer wichtiger wird die Fähigkeit zu inspirieren, zu pflegen, eine Atmosphäre selbstverständlicher Zuwendung und Wertschätzung zu formen. Und so die Menschen anzuregen, ihre Fähigkeiten zu entfalten. Einzelne Eco-Systeme attrahieren zu ihnen passende Menschen. Reife oder Kultur in den Ecotopen kann bis zur Unvereinbarkeit unterschiedlich sein.

So wird Führung in dieser Welt immer mehr zu einer indirekten Variable für Erfolg.

Authentisch agiles Führen ist stark abhängig nicht nur von der Reife einer Organisation, der Kultur und den in ihr vernetzten Personen. Auch Dienstleistungen, Produkte und Märkte verändern die qualitativen Anforderungen an Führung eine Unternehmung, die onkologische Präparate entwickelt und vertreibt, wird deutlich anders agil zu führen sein, als eine, die OTC-Produkte liefert.

Innen und Außen

Aktuelle Anforderungen an Führung oszil- Herausfordernd war, in dieser Organisatilieren oft zwischen heroischen und postheroischen Ansprüchen. So ist Führung extrem anspruchsvoll, ja, teils kaum zu bewältigen: Wie im Märchen von Hase und Igel kommt man nie ans Ziel – oder ist immer bereits dort. Agiles Führen fordert ungemein hohe Selbst-Reflexion, ein gesundes, bewegliches Selbst, die Fähigkeit zu schnellem Wechsel zwischen Inhalts- und Prozessdenken, eine ausgeprägte Resilienz. Im Außen gilt es, den Sturm zu ertragen; im Innen, durchlässige Ruhe zu leben.

Beispiel gefällig?

Eine sehr erfahrene, post-heroische Führungskraft wurde vom CEO persönlich mit der Leitung einer Ländereinheit betraut. In der Begleitung und im Coaching wurde bereits früh klar, dass Organisation wie auch Teile der Führungsmannschaft nicht das persönliche Bewusstsein und die Reife besaßen, Kultur, Freiheitsgrade zu denken, die erwartete proaktive Vernetzung nach Innen und Außen zu befördern und zu leben: Keine Frage von Intelligenz oder Arbeitsleistung, eher eine Forderung an Beweglichkeit in der VUCA-



on einen effektiven Führungsstil zu finden. Der gefundene Weg mutete der Führungskraft selbst zwar fast anachronistisch an, war aber der Situation angemessen und daher zumindest in Phasen der effizienteste: Ein gefühlter methodischkultureller Rückschritt für die Führungskraft persönlich, aber der einzige Weg nach vorne. Agilität erforderte in diesem Fall, eher 'unmodern' zu führen, oder eben nur so modern - oder reif - wie die Organisation selbst es war.

Das Gebot der Stunde: Ambiguitätstoleranz Die Erkenntnis auch hier: Es gilt, agil den situativ adäquaten Führungsstil zu finden, ihn zu akzeptieren und umzusetzen. Die notwendige Ambiguitätstoleranz dazu erlernen Menschen nicht an der Uni, sondern in die Praxis begleitender Reflektion - ob intern oder extern.

Weil die Welt VUCA geht, spielen individuelle Muster im Umgang mit Volatilität, Unsicherheit und Komplexität eine immense Rolle. Ambiguitätstoleranz - die Fähigkeit, Dissonantes in der Schwebe zu halten, um durch genaue Beobachtung zu einer

> zeitgemäßen Lösung zu gelangen - erfordert Reife des individuellen Bewusstseins. Gleiches gilt für den Umgang mit den Wechselfällen der Organisationswelt und des Umfelds; für agiles Leadership, postheroisches Management, systemisches Führen.

Insel oder Horizont?

Wo finden wir diese Fähigkeiten? Eher in gebrochenen oder parallelen Ausbildungs- und Berufskarrieren, denn laterales und transversales Denken ist dort eher vorzufinden. Wir wünschen uns heute Führungskräfte, die sowohl Insel-

als auch Horizontbegabungen haben, die eine unbändige Neugierde für Menschen und Lösungen zeigen und auch ausdrücken können. Bill Clinton antwortete nach einem Vortrag zu Leadership auf die Frage, wie er zeitgemäßes Leadership beschriebe, hätte er nur ein einzelnes Wort zur Verfügung: "Service".

Eine Möglichkeit, mentale, menschliche und ökonomische Agilität weiter zu entwickeln: "Candid Conversations" mit einem vertrauensvollen Fremden. Mit uns, zum Beispiel - Service for the Service!

Coaching, Kontextentwicklung, Trainir



