

## **Einleitung**

20 Jahre Beraten, Trainieren und Forschen stecken in diesem Buch. Wieso sind manche Veränderungsprojekte, trotz widriger Umstände, erfolgreich und andere scheitern, trotz positiver Prognose? Das war die Ausgangsfrage nach den ersten Jahren des Beratens von Organisationen in Veränderungsprozessen. Klar war von Anfang an, dass das Phänomen Führen nicht allein aus der Person, ihren Eigenschaften und Motiven heraus zu erklären ist (► Kap. 2). Gleichwohl handelt die Führende, setzt Ziele, entscheidet Wege und Vorgehen, stimmt sich mit anderen ab. Die Führungsfunktion hat die Aufgabe die Organisation hin auf Ziele auszurichten und diese zu erreichen. In unsicheren Zeiten hat die Führungsfunktion die Aufgabe, eine Organisation zu stabilisieren und zu strukturieren, damit sich die Situation in eine erwartete Richtung entwickelt. Dazu nutzt sie Handlungen des Planens, Steuerns, Entscheidens und Kommunizierens. Führende haben eine Antwort zu geben, ohne in diesem Moment eine zu haben. Je nach Bedeutsamkeit der Situation, Erwartungen und der Organisationsstruktur wird das Gefühl der Verunsicherung ausgelöst.

In Erzählungen ließ ich mir beschreiben, wie Führende handeln, wenn sie unsichere Zeiten erleben. Durch viele Geschichten von Geschäftsführern, Personalleitern und Vorständen entstanden vier Handlungsstrategien. Sie zeigen vier Muster des Verhaltens, welche in Verunsicherung typischerweise gewählt werden<sup>1</sup>.

Das Ergebnis der Forschungen überrascht nicht: In unsicheren Zeiten geraten wir in einen Tunnel aus Anspannung, Sorgen und Zweifeln, wenn eine individuelle Grenze überschritten ist. Die Organisationsstruktur beeinflusst, ob die Erwartungen an die Führungsfunktion lauten: »jetzt muss Führung die Organisation retten« oder ob es Austauschprozesse für gemeinsam getragene Lösungen gibt (► Kap. 8).

Durch das Erforschen entstanden sowohl die typischen Handlungsmuster als auch ein neues Bild des Führens. Die Handlungsstrategien von Führenden korrespondieren mit der Organisationsstruktur und der Kultur. Weder aus der Person allein noch aus der Struktur können Lösungen für unsichere Zeiten gefunden werden. Diese Erkenntnis ist nicht neu und gleichwohl wird in der Führungsliteratur versucht Führung zu reduzieren. Entweder die Person wird überbetont oder die Organisationsstruktur. Die Komplexität und das Spannende liegt in der Verbindung. Aus den Erfahrungen mit Führenden in Seminaren und Coachings entwickelten sich die integralen Kompetenzen. Integral bedeutet verbinden. Die

---

<sup>1</sup> Vgl. Sukowski, 2013

integralen Kompetenzen ermöglichen sich widersprechende Perspektiven zu verbinden, um die Handlungsmöglichkeiten zu vervielfältigen.

Ein paar Erkenntnisse vorweg:

- Verunsicherungen, Ängste, Zweifel sind an der Tagesordnung in Organisationen. Sie sind kein rein individuelles Phänomen, sondern auch ein kollektives.
- Stimmungen im sozialen Raum als Information zu nutzen, wird unterschätzt.
- Führen als Relation aus Person und Struktur zu betrachten, ermöglicht neue Lösungsräume zu eröffnen.
- Wir kennen wohlmöglich die Führungsperson, ihre Kompetenzen und Motive. Wir kennen womöglich die Organisationsstruktur mit ihren Prozessen und Werten. Aber wir haben wenig Einblick in das Zusammenwirken. Wir haben keine Intuition für Komplexität.
- Komplexes zu beschreiben, heißt anzuerkennen, dass wir nicht alles verstehen, sonst wäre es nicht komplex. Dieses Buch liefert keine vollständige Analyse richtigen Führens in unsicheren Zeiten. Das Buch enthält Tipps und ist eine Einladung den Verbindungen zu folgen; aus Organisation, Struktur, Kommunikation, Normen und Werten, denen sich Führungshandeln jeden Moment stellt.

Dieses Buch basiert auf Forschungen, ist aber kein wissenschaftlicher Text. Es ist eine Beschreibung, wie Führende typischerweise in unsicheren Zeiten handeln und wie die Organisationsstruktur typischerweise wirkt. Anhand von konkreten Fällen können die Handlungsmuster nachvollzogen werden. Es werden Tipps für die jeweilige Strategie gegeben. Für den theoretisch interessierten Leser sind kurze Exkurse und Literaturverweise eingefügt. Anhand der vier Handlungsmuster sind die integralen Kompetenzen für unsichere Zeiten beschrieben. Mittels Reflexionen, Übungen und Rezepten können die integralen Kompetenzen entfaltet werden.

Es ist das erste Buch, welches konkret beschreibt, welche Handlungen Führende in unsicheren Zeiten wählen, nicht welche sie wählen sollten.

Beim Lesen werden zwei Erfahrungen möglich: Die Handlungsstrategien eines Musters können nachvollzogen werden. An anderen Handlungsmustern wird sich gestört. Die Einladung ist: Folge beiden Erfahrungen. Wir lernen sowohl durch Akzeptanz als auch durch Negation. Mit beiden Erfahrungen kommen wir unserem individuellen Muster in einer Situation näher.

Wer praktisch wissen möchte, zu welcher Handlungsstrategie er/ sie in einer konkreten, unsicher erscheinenden Führungssituation tendiert füllt als erstes den Selbstscheinschätzungsfragebogen in ► Kapitel 9 aus und liest sich die Tipps zu der Handlungsstrategie durch, bei welchem die meisten Punkte erreicht wurden.

Wer wissen möchte, wie wir anfangen Führen als Relation zwischen Person und Struktur zu denken, welche in konkreten Handlungen sichtbar wird, kann bei Kapitel 1 anfangen und sich von den integralen Kompetenzen inspirieren lassen.

Viel Freude bei den Tipps und beim Erforschen des komplexen Phänomens Führen in unsicheren Zeiten!