

Führung in einer komplexen Welt

Vom Schachspieler zur Gärtnerin

VUCA! New Normal! Agile! Soziale Medien und Publikationen rufen uns regelmässig in Erinnerung, dass die Welt komplexer und dynamischer geworden ist. Führung soll angepasst werden. Konsequenterweise bedeutet dies, dass Führungspersonen auch neue Fähigkeiten benötigen.

Von Reto Wegmann

Niemand bestreitet, dass die Welt sich beschleunigt und zunehmend vernetzter und damit komplexer wird. Trotzdem tun sich Literatur und Ausbildungsanbieter immer noch schwer, uns mit konkreten Hilfestellungen bei der Navigation dieser Komplexität zu helfen. Und wenn wir dann wissen, was wir tun sollen, dann wissen wir noch lange nicht, wie wir die entsprechenden Kompetenzen dafür schulen sollen. Dieser Artikel widmet sich diesen Kompetenzen und deren Schulung: Wir wollen Gärtnerin sein, nicht Schachspielerin.

Menschen haben eine Tendenz, menschliches Handeln in seiner Wirksamkeit zu überschätzen. Wir mögen Helden, Täter, Genies und Versager, und wir tendieren dazu, äussere und innere Umstände sowie Glück und Zufall zu unterschätzen. Das führt dazu, dass wir auch in Führungspositionen oft die Illusion haben, dass wir durch geschickte Planung, harte Arbeit und eigene Leistung alle Puzzlestücke so anordnen können, dass der Erfolg garantiert ist. Wir sehen uns als Schachspielerinnen, die durch kluge Voraussicht und geschicktes Bewegen der Figuren Zug um Zug gewinnen können.

Leider funktioniert eine komplexe Welt aber nicht wie ein Schachspiel. Komplexität bedeutet, dass eine Vielzahl von Spielerinnen gleichzeitig mehrere Figuren aufs Mal bewegen. Niemand wartet darauf, dass jemand anders seinen Zug gespielt hat; und die Interaktionen der Figuren sind so vielfältig, dass eine einzelne Person naturgemäss nicht alle Entwicklungen kontrollieren kann. Der Schachspieler kann dieses Spiel nur gewinnen, wenn seine Figuren sich selbst bewegen und sich der Entwicklung des Spiels selbst anpassen.



Leider funktioniert eine komplexe Welt nicht wie ein Schachspiel.

Der pensionierte amerikanische General Stanley McChrystal wird zwiespältig wahrgenommen (siehe Infobox). Basierend auf seinen Erfahrungen, wie eine hierarchische Organisation (die Streitkräfte) im Kampf gegen ein komplexes Netzwerk (Al-Qaida im Irak) scheiterte, legte er mit *Team of Teams* 2015 aber auch ein reflektiertes und interdisziplinäres Werk vor, welches Lehren zum Bestehen in einer komplexen Welt vorschlug. Eine dieser Lehren ist es, der Versuchung der persönlichen Kontrolle zu widerstehen und sich selber als Gärtnerin zu sehen, nicht als Schachspieler.

Gärtner bringen Pflanzen nicht zum Wachsen. Sie sorgen durch Pflege des Umfeldes für die Voraussetzungen, dass diese wachsen können. In Bezug auf das Schachspiel – oder auf eine Firma – heisst das, dass Komplexität nicht durch Kontrolle und Steuerung bewältigt werden kann, sondern nur indem den Organisationseinheiten und Teams die nötigen Voraussetzungen gegeben werden, dass diese selber erfolgreich handeln. Teams

brauchen ein gemeinsames Ziel, klare Prioritäten, möglichst viele delegierte Kompetenzen und eigene Ressourcen, ein gemeinsames Bild des Umfelds und möglichst freie Informationsflüsse.

Die Fähigkeiten des Gärtners

Führung in der Philosophie des Gärtners benötigt spezifische Fähigkeiten. Diese unterscheiden sich in ihren Ausprägungen und Gewichtungen von konventionelleren Ansichten. Im Wesentlichen gehören dazu:

- Die **Bescheidenheit**, zu anerkennen, dass man nicht alles wissen kann und auch nicht alles wissen muss. Das Verständnis, dass unterstellte Personen oder Organisationseinheiten auch ausserhalb meiner eigenen Ideenwelt gute Lösungen erarbeiten können und dass diese bei komplexen Problemstellungen sogar notwendigerweise besser und schneller sind. Damit einher geht eine gewisse Toleranz, dass Fehler passieren dürfen, und dass sich die gesamte Organisation nur entwickeln kann, wenn jede Person und jede Organisationseinheit die eigenen Lehren aus dem Prozess ziehen kann.
- Die **kognitiven Fähigkeiten**, das Ökosystem meiner Organisation zu verstehen. Die Fähigkeit, die Vernetzungen zu erkennen und damit auch zu identifizieren, was überhaupt die Grundvoraussetzungen sind, damit die Organisation Erfolg haben kann. Die harte intellektuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Umfeld bildet die Basis, um zu erkennen, welche Massnahmen das Umfeld meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimieren.
- Die **menschlichen Qualitäten**, diese Grundvoraussetzungen für mein Team oder meine Teams überhaupt schaffen

zu können. Also die Kommunikationsfähigkeit, mein Verständnis des Umfelds zu vermitteln, und gleichzeitig auch die Glaubwürdigkeit, damit überhaupt eine Kultur des Vertrauens und der freien Informationsflüsse entstehen kann.

- Die **Selbstdisziplin**, Zurückhaltung in der Einflussnahme basierend auf eigenen Haltungen auszuüben. Gleichzeitig aber auch die Konsequenz, die ablaufenden Prozesse trotzdem eng zu beobachten und zu verstehen, um deren Richtungen bei komplettem Abweichen von den gewollten Bahnen doch beeinflussen zu können («eyes on – hands off»).

Gärtner werden

Bescheidenheit, kognitive Fähigkeiten, menschliche Qualitäten und Selbstdisziplin sind Eigenschaften, die schwierig an einem Abendkurs zu vermitteln sind. Trotzdem lassen sie sich entwickeln. Bescheidenheit ist keine angeborene Charaktereigenschaft. Sie ist insbesondere auch eine Folge der persönlichen Erfahrung. Bescheidenheit kann aktiv entwickelt werden, beispielsweise durch regelmässige Konfrontation mit unbekanntem Szenarien, durch realistische Übungen und durch erfahrungsbasiertes Lernen. Auch tragen regelmässige und breite Ausbildungen dazu bei. Die Konfrontation mit unbekanntem Inhalten hilft, die eigene Bescheidenheit zu schärfen. Interdisziplinär gebildete Personen, die sich schon in diversen Umfeldern bewegt haben und Fehlschläge in der Realität oder auch in Übungsszenarien erleben dürfen, haben hier eine gute Ausgangslage.

INFOBOX – STANLEY MCCHRISTAL

Der pensionierte amerikanische General Stanley McChrystal absolvierte eine steile militärische Karriere. Er kommandierte die alliierten Spezialkräfte im Irak und später alle NATO-Verbände in Afghanistan. McChrystal wird als spartanischer, genügsamer Mensch beschrieben, als Visionär und umsichtigen Intellektuellen. Trotzdem waren es Äusserungen seines engsten Stabs und möglicherweise von ihm selbst über den damaligen Präsidenten Barack Obama und dessen Vize Joe Biden im *Rolling Stone*-Magazin, welche zu seinem vorzeitigen Rücktritt führten. Die ihm nachempfundene Figur des Generals McMahon – gespielt von Brad Pitt in der Netflix-Produktion *War Machine* – trägt ebenfalls zur Polarisierung der Meinungen bei. Seine Lehren hat er mit Hilfe von zwei anderen Autoren 2015 in einem Buch verewigt und der Allgemeinheit zugänglich gemacht.

Kognitive Fähigkeiten sind teilweise angeboren und damit der Natur geschuldet. Aber auch an Ihnen kann man arbeiten. Das Hirn kann trainiert werden, in dem man es regelmässig neuen Stimulationen aussetzt und gewohnte Bahnen verlässt. Weiterbildungen in diversen Bereichen tragen dazu bei, idealerweise mit dem Zwang, Prüfungen zu bestehen und Leistungen ausserhalb der Komfortzone zu erbringen. Gespräche mit Personen in anderen Umfeldern und die Lektüre von Büchern, insbesondere wenn sie unsere Standpunkte hinterfragen, helfen ebenso.

Menschliche Qualitäten können ebenfalls geschult werden. Kommunikation kann in konkreten Ausbildungskursen und mit Übungen erarbeitet werden. An «weichen» Aspekten wie Glaubwürdigkeit oder der Fähigkeit zur Schaffung einer Vertrauenskultur kann ebenfalls gearbeitet werden. Einerseits durch reflektierte Übungssequenzen und erfahrungsbasiertes Lernen oder aber durch persönliche Unterstützung in diesen reflexiven Tätigkeiten, beispielsweise durch ein kompetentes Coaching. Selbstdisziplin bei der Zurückhaltung der Einflussnahme ist in

erster Linie das Resultat bewusster Arbeit an sich selbst. Man erreicht diese durch persönliche Reflexion und durch gezielte Übung. Dabei helfen Trainer für Führungspersonen und Coaches – die Arbeit daran ist aber mit dem entsprechenden Willen zur persönlichen Entwicklung durchaus auch selbständig möglich.

Weg mit den Schachfiguren!

Erfolgreiche Schachspieler sind wichtig. Je nach beruflichem Kontext ist Vorausblick, geschickte Planung und die präzise Kontrolle aller einzelnen Figuren sogar tatsächlich das entscheidende Merkmal für den Erfolg. Allerdings zeigt sich, dass gesellschaftliche und technologische Änderungen die Vorherrschaft der Schachspieler zunehmend bedrohen. In vielen Branchen ist es Zeit für Gärtnerinnen.



Reto Wegmann forscht an der Uni Luzern zur Leistungsfähigkeit von temporären Organisationen und führte das Weiterbildungsprogramm «MAS in Effective Leadership» (www.effectiveleadership.ch).



adt zurich gmbh
assessment & development team

Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz – in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.

www.adtzurich.ch – Niederdorfstrasse 18 – 8001 Zürich – 044 253 29 92

