

Führung – wenn das Drehbuch fehlt

Bei Krisen ist der Ruf nach Führung unüberhörbar. In einer Realität des Nichtwissens, wie in der Corona-Krise schmerzlich erfahren, erweist sich dieser Wunsch schlicht als naiv. Einzige Alternative: Vertrauen und experimentell annähern.

VON HANS A. WÜTHRICH*

Das Bedürfnis nach Orientierung ist in Krisen, wie aktuell erlebbar, ausgeprägt. Wir wünschen uns von den Verantwortungsträgern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verlässliche und eindeutige Antworten auf dringende Fragen. Verständlich deshalb die immer wieder hörbare Platitüde: «In Krisen muss der Kapitän auf die Brücke, das Steuer in die Hand nehmen und durch entschlossenes Handeln das Schiff auf Kurs halten.» Bereits, allerdings voreilig, wird aufgrund der Corona-Krise das Ende der agilen, auf Selbstorganisation basierenden modernen Führungsmodelle verkündet und argumentiert, dass diese nur für Schönwettersituationen tauglich seien.

Krisen – Zeit der Exekutive und (heroischen) Führung. Wie aber sollen Führungskräfte Orientierung in einer orientierungslosen Zeit geben. Wie Sicherheit und Zuversicht vermitteln, wenn das «Drehbuch» fehlt? Dieser Widerspruch verunsichert und Gefühle der Überforderung und des Zweifels nehmen zu. Überforderung entsteht, weil Führungskräfte, insbesondere in Ausnahmesituationen, den vielfältigen Eigen- und Fremderwartungen immer weniger gerecht werden können. Zweifel ergeben sich, weil sie selbst den Mehrwert des eigenen Tuns kritisch sehen. Krisensituationen konfrontieren uns mit atypischen Situationen und wir müssen oft eingestehen, dass wir die Dinge nicht mehr im Griff haben. Geht es auf planbare Zukünfte⁽¹⁾, fällt es uns schwer, die Tatsache, nicht zu wis-

sen, was kommt, auszuhalten. In der Realität des Nichtwissens kann auch eine Führungskraft das Schiff nicht auf Kurs halten. Eine Führung über Antworten ist unmöglich und die «heroische» und personifizierte Führung wird als eine naive und überhöhte Wunschvorstellung entlarvt.

Bei der Corona-Pandemie und der erfolgten ökonomischen Vollbremsung handelt es sich zum Glück um eine Ausnahmesituation, wie wir sie ganz selten erleben. Bei etwas genauerem Hinsehen aber lässt sich erkennen, dass viele der in der aktuellen Situation beobachtbaren Phänomene von generischer Natur sind. Denn für immer mehr, was kommt, fehlen uns die Erfahrungen, die stabilen Orientierungsmuster und wir können die Zukunft nicht mehr als Verlängerung der Gegenwart begreifen. Die Systemlogik, die Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit produziert, weist spezifische Eigenschaften auf: nichtlineare Dynamik, fehlende Kausalitäten, exponentielle Verläufe, hohe Vernetzung, zirkuläre (Rück-)Kopplungen, chaotische Kippeffekte etc.⁽²⁾ Im Umgang mit dieser Qualität von Überkomplexität erweist sich der Rückgriff auf die uns vertrauten, immer wieder angewandten Strategien der Reduktion von Komplexität durch Elimination, Verdrängung, Simplifizierung und Trivialisierung als nicht zielführend. Auch der Ruf nach Führung stellt letztlich eine simplifizierte, trivialisierende Form der Problembewältigung dar. Alle diese Zugänge entspringen einer «alten Denkwelt», sie sind laienhaft und verkörpern einen problematischen Dilettantismus. Unterstellt wird, dass mit einem Mehr



Nach rechts oder vielleicht noch nach links? Gerade in Krisen wollen wir durch Führungspersönlichkeiten «auf den richtigen Weg» geleitet werden.

© Oberholster-Ventia / Pixabay

an Systematik, Planung, Sorgfalt und Intelligenz der Ungewissheit und Kontextdynamik wirksam begegnet werden kann. Wie aber könnte eine Orientierung gebende Alternative aussehen?

Vertrauen vertrauen – «Drehbuch» der Unsicherheit. In Anlehnung an Luhmann bildet das Vertrauen die einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität.⁽³⁾ Nicht blindes Vertrauen, sondern ein Vertrauen in das Vertrauenswürdige ist angezeigt. Ausserhalb des Spirituellen eignen sich dazu vier Vertrauensdimensionen:

> **Vertrauen in sich selbst (individuelles Vertrauen):** Dieses wird massgeblich durch die persönliche Einstellung und Haltung gegenüber der Unsicherheit bestimmt. Gelingt es mir als Führungskraft, eine Souveränität im Umgang mit Unsicherheit und Überforderung zu entwickeln, dann bin ich in der Lage, das Nichtwissen als Tatsache, nicht im Sinne einer pessimistischen Resignation, sondern als realistischen Optimismus, zu akzeptieren. Ich kann die überhöhten Erwartungen an mich selbst absenken und die Diskrepanz zwischen dem Eigenanspruch und dem Leistbaren

verringern. Es gelingt trotz Fremdbestimmtheit, selbstbestimmt zu handeln. Die Arbeit an der Überforderung ist also primär eine Arbeit an der eigenen Anspruchshaltung.

> **Vertrauen in Dritte (interpersonales Vertrauen):** Die Forschung zeigt, dass wir Personen vertrauen, wenn diese kompetent, integer und wohlwollend sind.⁽⁴⁾ Die in einer Krise gewünschten faktenbasierten Guidelines kann die Führungskraft allerdings nicht geben. Sie kann lediglich eine psychologische Sicherheit in der Unsicherheit vermitteln. Das heisst, nicht über Inhalte eine Scheinsicherheit suggerieren, sondern durch das Eingestehen des Nichtwissens die eigene Verletzbarkeit dokumentieren und damit an Glaubwürdigkeit gewinnen. Die vordergründig verunsichernde Aussage, ich weiss es nicht, wirkt paradoxerweise vertrauensbildend. Sie signalisiert eine sympathisch-authentische Bescheidenheit und Demut. Die Verlässlichkeit im Tun trägt zur Integrität bei und das Mitfühlen, die Ansprechbarkeit und das In-Beziehung-Sein dokumentieren Wohlwollen.

> **Vertrauen in Organisationen (institutionelles Vertrauen):** Vertrauenswürdig erweist sich z.B. die eigene Unternehmung, wenn sie sich in der Vergangenheit als robust und belastbar erwiesen hat. Diese Eigenschaft wird unter dem Begriff der Resilienz zusammengefasst. Im Sinne einer Krisenprävention sind Führungskräfte gut beraten, die Nebeneffekte einer einseitigen Effizienzorientierung zu erkennen und zugunsten höherer Robustheit, Belastbarkeit und Vitalität aufzugeben. Das heisst u.a. Doppelspurigkeiten, Redundanzen und Vielfalt, also das vordergründig Verschwenderische, Ineffiziente, Überflüssige und Unwirtschaftliche, bewusst zuzulassen und absichtlich wieder in die Organisation einzuführen.

> **Vertrauen in das Experiment (exploratives Vertrauen):** Durch das Testen und Experimentieren lassen sich zufällige Entdeckungen provozieren, neues Wissen kreieren und Realitäten auf Probe schaffen. Erfahrungsgemäss geniesst das, was wir

selbst erleben, beobachten und erfahren, eine hohe Glaubwürdigkeit. In Phasen der Unsicherheit ersetzt das Experiment die Planung. Erforderlich dazu ist das ergebnisoffene Erkunden, permanente Probieren, adaptive Lernen und schrittweise Annähern. Die Suchstrategie der experimentellen Annäherung lässt sich zurzeit auch bei der Bewältigung der Coronapandemie beobachten. Die einzelnen Länder testen verschiedene Lösungsansätze, weltweit forschen Tausende an Impfstoffen und Medikamenten und zur Prüfung der Wirksamkeit und Plausibilität nutzt man die Realität als Resonanzkörper. Wenn wir die Unsicherheit als reale Lebenswirklichkeit ernst nehmen, müssen wir dem Experiment und dem Zufall bewusst eine Chance geben. Das heisst zurück zur Bescheidenheit und Demut, die Hyperrationalität ablegen, das Nichtwissen akzeptieren, das Unklare, kausal nicht Erklärbare tolerieren und immer wieder bereit sein, Dinge zu finden, nach denen wir nicht gesucht haben.

In einer Welt der Unvorhersehbarkeit resultiert aus den aufgezeigten Vertrauensdimensionen eine wertvolle orientierungsgebende Kraft.

Neue Führungsrolle – Arbeit am System. Je grösser die Ungewissheit, desto mehr versagt die direktionale Führung über Anweisungen und Zielvorgaben. Bedeutsam wird die indirekte Führung, die Arbeit am System, d.h. an den Gelingensvoraussetzungen, damit Organisationen in der Lage sind, intelligenter mit dem Unplanbaren umzugehen. Drei übergeordnete Kompetenzen sind dafür zentral:

Erstens: Die Kompetenz zur Findung viabler, d.h. gangbarer, passender und brauchbarer statt perfekter Lösungen. Das Finden viabler Wege bedingt das Vertrauen in den Zufall, die ergebnisoffene experimentelle Annäherung und das überraschende Entdecken.

Zweitens: Die Kompetenz zur Mehrung und Mobilisierung der dezentralen Intelligenz. Dazu erweisen sich das vorbehaltlose Vertrauen in die Mündigkeit von Mitarbeitenden sowie der Fokus auf die Potenzialentfaltung und kollaborative Vernetzung als wirksam.

Drittens: Die Kompetenz zur Erhöhung der organisationalen Resilienz. Zugänge dazu bilden das Vertrauen in die Vielfalt und Andersartigkeit sowie das Leben und Kultivieren einer dialogischen Gesprächskultur.⁽⁵⁾

Die Arbeit an diesen Metakompetenzen bedingt ein radikal anderes Verständnis der eigenen Führungsrolle. Ich nehme diese indirekt wahr, indem ich mich als Ermöglicher/in mit dem organisationalen Rahmen beschäftige. Für das Finden passender Lösungen gilt es, den Mehrwert des Unperfekten, Unfertigen, Zufälligen und vordergründig Unprofessionellen zu sehen. Ich muss erkennen, dass das ergebnisoffene Experimentieren und damit die Einführung der Unsicherheit in die Organisation Sicherheit schafft. Dass Potenzialentfaltung dadurch entsteht, dass ich los- und zulasse, d.h., mich selbst als Führungskraft obsolet und nicht unersetzlich mache. Dass organisationale Resilienz Verschwendung, Redundanzen und Ineffizienz bedingt. Ich vermittele eine psychologische Sicherheit über das Eingestehen des Nichtwissens sowie durch das integrale, wohlwollende Handeln. Oder wie es Martin Heidegger treffend formuliert hat: «Führung ist in ihrer Anwesenheit abwesend!»



HANS A. WÜTHRICH

Prof. Dr. oec., ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management, Universität der Bundeswehr, München, und Privatdozent an der Universität St.Gallen.
hans.wuethrich@unibw.de

- ⁽¹⁾ Vgl. Welzer, H.: Was können wir als Gesellschaft aus der Corona-Krise lernen? Verfügbar unter: <https://www.ndr.de/fernsehen/After-Corona-Club-mit-Harald-Welzer.sendung1031792.html>. Letzter Zugriff: 29.04.2020
- ⁽²⁾ Vgl. Dörner, D.: Die Logik des Misslingens, strategisches Denken in komplexen Situationen, Hamburg 2003
- ⁽³⁾ Luhmann, N.: Vertrauen, ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1968
- ⁽⁴⁾ Osterloh, M./Weibel, A.: Investition Vertrauen, Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden 2006, S. 35.
- ⁽⁵⁾ Weitführende Hinweise zu den Metakompetenzen finden sich unter: Wüthrich, H.A.: Capriccio – Ein Plädoyer für die ver-rückte und experimentelle Führung, Zürich, München 2020, S. 28 ff.