



WEISHEIT DER VIELEN

Vom Brückenbauen und Führen in der VUKA-Welt.
Und was das für Prozessbegleiter bedeutet.

VON JENNIFER KONKOL

„Wir wissen, dass die Digitalisierung unser Kerngeschäft verändern wird, und wir müssen agiler werden, können Sie uns als Führungskräfte darauf vorbereiten?“ Solche Sätze von einem Kunden zu hören, macht mich glücklich und neugierig. Zum einen, weil ich ein Bewusstsein für den Veränderungsbedarf erkenne und den Wunsch, etwas anders zu machen. Und dies, obwohl der Kunde noch so wenig darüber weiß, wie sich die Digitalisierung genau auf das Tagesgeschäft auswirken wird. Er geht also ziemlich ergebnisoffen in die Auftragsklärungsgespräche hinein.

Das ist aus meiner Sicht ein bemerkenswerter Unterschied der VUKA-Welt im Vergleich zur bisherigen Arbeit von uns Prozessbegleitern. Wo Anfragen früher noch sehr konkret waren und sich auf eine konkrete Veränderung mit definiertem Ergebnis in einer bestimmten Zeit bezogen, häufen sich nun Anfragen dieser Art: „Wir glauben, dass wir etwas verändern müssen, wissen aber nicht so genau was.“

Kunden sind viel eher bereit, sich auf einen Prozess einzulassen, bei dem wir Beginn und Einstieg klar definieren und dann gemeinsam schauen, was sich zeigt und welche Themen wichtig werden. Manch ein Berater hat vielleicht immer schon so gearbeitet. Mich freut es, dass diese Art zu arbeiten nun ganz explizit an der Tagesordnung ist.

Transformative Führung

Mein Kollege Christian A. Herbst und ich sitzen im Erstgespräch beim Kunden und stellen Fragen zur Erkundung der Ausgangslage. Die Digitalisierung

wird in den nächsten fünf Jahren massiv Einfluss auf die Arbeit in der Abteilung nehmen. Die Führungskräfte vermuten, dass bestimmte Jobs von einer KI übernommen werden, neue Jobs entstehen können. Wann genau, wie genau, was genau – das ist unklar. In der Belegschaft kursieren schon Meinungen und Sorgen dazu. Unser Kunde will den Diskurs starten, aber der soll nicht verunsichern. Abzuwarten bis klarer ist, was sich verändern wird, ist keine Option, denn es braucht alle, um die Zukunft gemeinsam zu gestalten. In dieser Situation sehnen sich die Führungskräfte nach Unterstützung.

Wir verwenden in diesem Zusammenhang gern die Metapher vom Brückenbau. Es gibt keinen definierten Punkt mehr am anderen Ufer. Es geht darum zu lernen, wie man die Brücke baut, während wir auf ihr gehen und dabei bereit sind, Richtung, Bauart und Geschwindigkeit anzupassen. Robert Quinn z.B. erörtert in seinem Buch mit dem Titel „Building the bridge as we walk on it“ – basierend auf Konzepten der Positiven Psychologie –, wie ein solcher transformativer Führungszustand möglich wird.

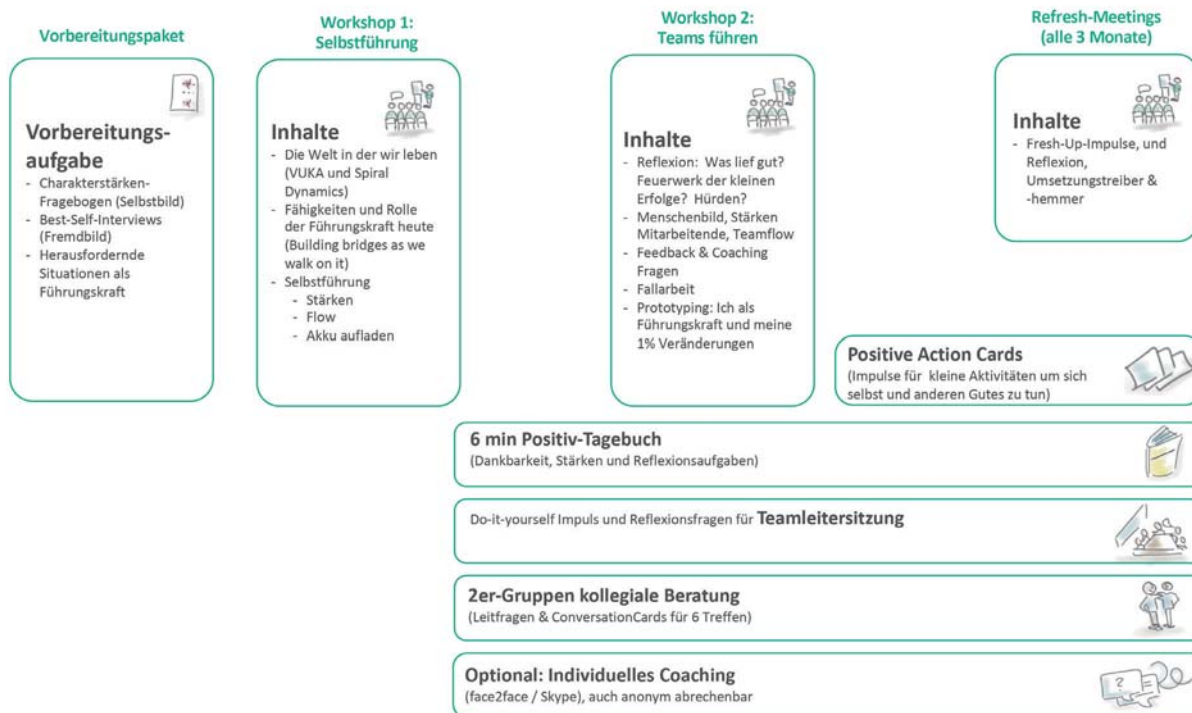
Vor allem müsse die Führungskraft selbst in einen tiefen Veränderungsprozess einsteigen, wenn sie mit ihrem Team neue Arbeitsweisen in der VUKA-Welt erfahren möchte. Und die Frage für uns Berater lautet, wie wir dies bewirken können, ohne das System und auch die Budgets zu überfordern.

Beziehungen als Kern

Aus unserer Sicht geht es primär darum, gute Beziehungen und echte Verbindung zu sich selbst und seinen

MUT ZUM KONTROLLVERLUST

Positive Führung in der VUKA-Welt: Building bridges as we walk on it



Der Veränderungsprozess im Überblick. Quelle: J. Konkol

Mitarbeitenden aufzubauen und zu erhalten. Diese Beziehungen ermöglichen den gemeinsamen Blick ebenso wie das Ausbringen eigener Intuition und Stärken. So kommen wir über die Vernetzung zu einer Weisheit der Vielen. Gute Beziehungen schaffen den Raum, in dem sich jeder äußern kann, in dem Lernen und eben auch ein Scheitern möglich ist.

Unserem Kunden halfen wir durch Fragen, für sich selbst zu klären, welche Ressourcen bereits vorhanden sind, um gute Beziehungen zu ermöglichen, woran es noch fehlt und was ein guter nächster Schritt wäre, um die Beziehungen zu sich selbst und zu den Mitarbeitenden zu verbessern. Zum Einstieg ging es den Führungskräften darum einzuordnen und zu verstehen, was VUKA für ihren Arbeitsalltag und ihre Rolle bedeutet. Der erste Teil sollte auf das Thema Selbstführung (meine Werte, meine Stärken, mein Energiehaushalt) und der zweite Teil auf Teamführung (Stärken meiner Mitarbeitenden, Menschenbild, Feedback und gute Fragen) fokussieren. Reflexions-Aufgaben vor und nach

dem Workshop sollten den Transfer sichern. Dazu gaben wir die Empfehlung zu einem Positiv-Tagebuch, zu Positiv-Action-Cards für die täglichen Inspirationen und Teamleiter-Sessions, zu denen wir Mini-Inputs und Fragen vorbereiteten, welche die Führungskräfte miteinander bearbeiten. Darüber hinaus vereinbarten wir alle drei Monate ein kurzes Refresh-Meeting für die Reflexion darüber, was sich verändert hat, mit Blick auf Erfolge, offene Fragen oder Hürden und die nächsten kleinen Schritte. Das Gesamtkonzept zeigt die Abbildung.

Im eigenen Unbehagen verweilen

Wir hatten uns ein Potpourri möglicher Modelle, Methoden und Gruppenübungen überlegt, je nach Bedarf und Situation. Können wir den Kunden überhaupt dabei begleiten in einer unplanbaren Welt zu navigieren, wenn wir selbst das Training vorplanen und so tun, als sei das möglich? Natürlich ist es bewährte Praxis, sich gut vorzubereiten und dann dem Pro-

zess zu folgen und sich frei zu machen vom eigenen Plan und offen zu sein für das, was sich zeigt. Dies in der Praxis konsequent zu leben, ist nicht banal. Schon in der Auftragsklärung gilt es eine gute Balance zu finden zwischen Sicherheit und Planbarkeit auf der einen sowie der Ergebnisoffenheit und Prozessdynamik auf der anderen Seite. Es gilt dem Kunden ein Bild zu vermitteln, wie man arbeitet, und auch ein Vorgehen zu skizzieren, damit er ein Budget einplanen kann. Wir geben also Sicherheit zumindest für den Einstieg und wir holen uns das Einverständnis, den Weg anzupassen.

Beim Training selbst kann es dann z.B. bedeuten den Raum zu halten, wenn Chaos oder Unsicherheit aufkommen. Und dann eben: nicht gleich zu agieren, sondern abzuwarten. Unserer Intuition zu folgen und mutig zu sein, auch wenn diese uns merkwürdige Dinge vorschlägt. Etwa die Gruppe zu bitten, drei Minuten in achtsame Stille zu gehen, mit Kreide zu malen oder als Trainerin mitzuteilen, wie es mir körperlich gerade geht im „Feld“ der Gruppe. Anzusprechen, dass et-

was im Raum ist, ohne benennen zu können, was es ist. Sich selbst eine Haltung zu erlauben, die besagt: Ich verstehe gerade nicht. Auf Interpretation zu verzichten und es mir auch mal zu verkneifen, dem Kunden auf die Nase zuzusagen, was ich als erfahrener Trainer oder geschulte Psychologin oder Experte so alles für Muster bzw. Themen gesehen zu haben meine. Zu verlangsamten, wenn die Gruppe aus dem Problemraum direkt in den Lösungsraum gehen möchte. Für den Moment in meinem eigenen Unbehagen zu verweilen.

Stille aushalten

Und dann passieren manchmal magische Dinge, und zwar an Stellen, wo man es nie vermutet hätte. In einem Workshop mit den Führungskräften unseres Kunden hatten wir z.B. das Thema Menschenbild besprochen. Aus einem Impuls heraus haben wir Theorien von McGregor vorgestellt. Ein Modell, das über 50 Jahre alt und oberflächlich betrachtet banal ist: Theorie X besagt, dass der Mensch von Natur aus faul und träge ist und demzufolge stark kontrolliert werden muss, Theorie Y besagt, dass er von Natur aus durchaus ehrgeizig ist, Freude an der Arbeit hat und demzufolge mit einem entsprechenden Umfeld motiviert werden sollte. Es entspannt sich eine recht lange Diskussion darum und es gab auch schon Bitten der Teilnehmenden, ob man nicht zum nächsten Punkt übergehen könnte. Aus einem Impuls heraus ließen wir die Teilnehmenden aber weiter diskutieren, ohne genau zu wissen warum und mit welchem Ziel. Mit einem Mal tauchte die Frage auf, wie man seinen „X-Mitarbeitern“ helfen könnte mehr „Y-Mitarbeiter“ zu werden. Und plötzlich die Erkenntnis, dass die einzige Person, die sich zu diesem Zweck verändern muss, die Führungskraft selbst ist. Vom Kopf her hatten sie es wohl vorher schon verstanden. Und jetzt gab es im Workshop den Moment, in dem die Erkenntnis so richtig tief sank. Viele der Teilnehmenden waren

spürbar berührt, manche regelrecht erschüttert. Wir spürten eine Stille im Raum und die galt es eine Weile zu halten. Beim nächsten Mal hörten wir im Feedback, dass dies einer der wichtigsten Momente des Trainings war. An einem anderen Tag entspannt sich eine Diskussion zwischen den zwei obersten Führungskräften, es ging um Vorbildverhalten und wurde schnell persönlich. Große Spannung im Raum. Ich legte mir innerlich Coaching-Fragen parat für einen Perspektivwechsel oder ein Reframing. Und ich war in dem Moment wach genug zu merken, dass dies nicht stimmig wäre, und fasste den Mut, anders zu handeln. Ich folgte dem Impuls und schilderte den Teilnehmenden meine Wahrnehmung, wie sich körperlich bei mir alles anspannt und sich das Gefühl von Enge breit macht. Ich gab die Frage zurück, ob sie damit etwas anfangen könnten. Zunächst herrschte Stille. Es kostete mich viel Überwindung, mich mit einer tollen Diagnose oder Hypothese zurückzuhalten, also bewusst darauf zu verzichten, die Situation zu kontrollieren. Ein Teilnehmer meldete sich mit den Worten, er wäre für eine Fünf-Minuten-Pause. Und ich befand mich immer noch im Ungewissen, was hier gerade passiert. Ich sandte die Teilnehmenden in die Pause mit der Bitte, jeder für sich zu bleiben und zu spüren, was für ihn gerade wichtig ist. Nach der Pause fragte ich, ob jemand teilen möchte, was ihn gerade bewegt. Einer der beiden Führungskräfte ergriff das Wort und sagte, dass ihn das gerade sehr bewegt habe. Das Gefühl der Anspannung und Enge kenne er sehr gut von Situationen, in denen er selbst unter Druck steht. Und er wisse auch, dass er diesen Druck immer wieder Kollegen und Belegschaft spüren lasse. Nach dieser Wortmeldung war es, als habe jemand einen Schalter umgelegt. Die Spannung löste sich und es ergab sich eine Diskussion darüber, welche Faktoren im Arbeitsalltag Druck machen und wie man sich gegenseitig unterstützen kann, um künft-

ig anders mit dem Druck, mit sich selbst und miteinander umzugehen.

Das Alte und das Neue

Dies sind zwei Beispiele für magische Momente im Prozess. Oft genug erwische ich mich aber dabei, wie ich den Wert meines Trainings auch noch daran bemesse, dass es genügend „spannende Aha-Momente“ durch tollen Input gibt. Oder wie ich ins Schleudern gerate, wenn Teilnehmer rückmelden, dass sie gern schneller vorankommen, mehr Modelle kennenlernen würden. Dann höre ich: „Drüber reden können wir auch alleine, aber das Fachwissen sei jetzt wirklich spannend.“

Es gibt Momente, wo es mir Sicherheit geben würde Modelle zu vermitteln und das Ganze mit belastbaren Studienergebnissen zu belegen. Momente, in denen mein Ego die Gruppe mit einer tollen Frage beglücken oder die Situation retten möchte. Es gibt Momente, in denen ich selbst unter Druck gerate „mehr Output zu produzieren“. Es gibt auch Momente, in denen ich nicht einmal merke, dass ich gerade in diese „alten“ Verhaltensweisen falle. Und das gehört wohl dazu. Und vielleicht geht es bei uns Prozessbegleitern genau darum, in diesem Spannungsfeld zwischen alten, sicher erlernten Verhaltensweisen und neuen, mutigen Verhaltensweisen zu agieren. Das „Alte“ zu würdigen, solange es noch da ist, und das „Neue“ zu stärken, sobald es sich zeigt. Im Kundensystem und auch bei uns selbst. Und so bauen wir dann die Brücke zwischen Alt und Neu, während wir über sie gehen. ◀◀



© Michael Auer

Zur Autorin

Jennifer Konkol

studierte Wirtschaftspsychologie und ist in der Schweiz als Beraterin und Coach für Innovations- und Veränderungsprozesse tätig.

www.inflow.swiss,

www.funkensprüher.ch