



Führung im Zeitalter der Komplexität: Vom Helden zum Gastgeber

Margaret Wheatley und Deborah Frieze ©2010

Herausgegeben in *Resurgence Magazine*, Winter 2011

Übersetzt ins Deutsche von Nükhet Solak in 2011, mit Unterstützung von:



Zu lange schon fühlen sich zu viele von uns, zu Helden hingezogen. Vielleicht sehnen wir uns einfach danach, gerettet zu werden, nicht die harte Arbeit selbst tun zu müssen und uns auf einen anderen zu verlassen, der es schon wieder richten wird. Immer wieder sind wir umgeben von Politikern, die als Helden auftreten. Helden, die für uns alles regeln und unsere Probleme lösen wollen. Es ist ein verführerisches Bild und eine verlockende Verheißung, der wir immer wieder Glauben schenken. Irgendwo ist irgendwer, der alles zum Besseren wenden wird. Irgendwo ist irgendwer, der visionär, inspirierend, brillant und vertrauenswürdig ist. Und wir alle folgen gerne diesem Helden. Irgendwo ...

Nun ist es an der Zeit für alle Helden nach Hause zu gehen, wie es der Dichter William Stafford einmal formulierte. Es ist an der Zeit für uns, diese Hoffnungen und Erwartungen aufzugeben, die nur abhängig sowie träge machen und uns daran hindern unsere eigenen Herausforderungen zu meistern. Es ist an der Zeit, dass wir nicht mehr darauf warten, dass uns jemand rettet. Es ist an der Zeit, unsere Situation zu erkennen: wir sitzen alle im selben Boot, jeder hat eine Stimme und es ist an uns allen herauszufinden, wie wir die Herzen und den Verstand eines jeden in unseren Kommunen und Arbeitsstätten wieder beleben können.

Wie kommt es, dass wir noch immer auf Helden hoffen? Es ist, als ob wir bestimmte Annahmen treffen würden:

- Führungskräfte haben die Antworten. Sie wissen, was zu tun ist.
- Mitarbeiter/Mitglieder tun, was ihnen gesagt wird. Sie müssen lediglich gute Pläne und klare Anweisungen bekommen.
- Hohes Risiko erfordert hohe Kontrolle. Wenn Situationen komplexer und herausfordernder werden, ist die Macht an der Spitze zu konzentrieren. (mit Führungskräften, die wissen was zu tun ist).

Diese Annahmen führen weltweit zu Anweisungs- und Kontrollmodellen, die in Organisationen und Regierungen hochgeschätzt werden. Diejenigen, die sich auf den unteren Hierarchieebenen befinden, folgen willfährig der Vision und Erfahrung der Oberen. Führungskräfte geloben, uns aus der misslichen Lage zu führen und wir geben unsere individuelle Autonomie auf für mehr Sicherheit.

Die einzige absehbare Folge dieser Bestrebungen der Führung, komplexe, ja sogar chaotische Situationen, durch mehr Kontrolle zu beherrschen, ist mehr Chaos. Führende begeben sich mit einigen wenigen Schlüsselberatern hinter verschlossene Türen und versuchen einfache (schnelle) Lösungen für komplexe Probleme zu finden, während alle anderen genau das von ihnen erwarten und einfordern. Jeder möchte, dass die Probleme verschwinden. In der Öffentlichkeit werden Rufe nach Problemlösungen laut. Führungskräfte ringen darum, kompetent zu erscheinen und alles im Griff zu haben.

Aber unsere aktuellen Probleme haben komplexe und miteinander in Wechselwirkung stehende Ursachen. Es gibt keine einfachen Antworten und kein Individuum kann allein überschauen, was zu tun ist. Wir scheinen unfähig zu sein, diese komplexe Wirklichkeit zu erkennen. Stattdessen entlassen wir denjenigen, der die Krise nicht bewältigt hat, und machen uns unverzüglich auf die Suche nach der nächsten (perfekteren) Führungskraft. Wir hinterfragen nicht unsere Ansprüche an die, die führen und wir hinterfragen ebenso wenig unsere Sehnsucht nach Helden.

Die Illusion der Kontrolle

Heroische Führung beruht auf dem Irrglauben, dass irgendjemand die Kontrolle ausüben kann. Wir leben aber in einer Welt der komplexen Systeme, denen inne wohnt, dass sie unbeherrschbar sind. Niemand verantwortet alleine unsere Nahrungsmittelherstellung. Niemand verantwortet alleine unsere Ausbildungssysteme. Niemand verantwortet alleine unsere Umwelt. Niemand verantwortet allein unsere nationalen Sicherheitssysteme. Niemand ist verantwortlich! Bei all diesen Systemen handelt es sich um sich ständig verändernde, ungeplante Phänomene – ein Ergebnis tausender kleiner, lokaler Handlungen, die derart zusammenwirken, dass machtvolle Systeme entstehen, die mit den ursprünglichen und begrenzten Handlungen, die zu ihrer Entstehung beigetragen haben, kaum bzw. gar keine Ähnlichkeiten mehr aufweisen. Es sind genau diese Systeme, die heutzutage unser Leben beherrschen. Wir können sie nicht beeinflussen, indem wir uns zurückwenden und uns auf ein paar einfache Wirkungszusammenhänge fokussieren. Und auch die kühnsten Visionen unserer heroischsten Führungspersönlichkeiten werden diese Systeme sicher nicht verändern.

Wenn wir solche komplexen Systeme positiv beeinflussen wollen, müssen wir uns von unserer Abhängigkeit von der Führungskraft-als-Held lösen und die Führungskraft-als-Gastgeber willkommen heißen. Wir müssen jene Leitungskräfte unterstützen, die wissen, dass unsere Probleme komplex sind und dass zum Verständnis jeder Gesamtkomplexität alle am System Beteiligten eingeladen werden müssen, sich einzubringen und mitzuarbeiten. Wir, die unseren Leitungskräften folgen, müssen ihnen Zeit geben, geduldig sein und vergeben. Wir müssen bereit sein uns einzubringen und mitzuwirken.

Diese Führungskräfte-als-Gastgeber sind aufrichtig genug, um zuzugestehen, dass sie nicht alleine wissen können, was zu tun ist. Sie erkennen, dass es töricht wäre, sich bei der Lösungssuche ausschließlich auf sich selbst zu verlassen. Sie erkennen ebenso, dass sie sich bei der Erledigung der Arbeit auf die Kreativität und den Einsatz anderer verlassen können. Sie wissen, dass andere ebenso wie sie und unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie, motiviert, gewissenhaft und kreativ sein können, wenn sie die richtige Einladung bekommen.

Die Reise vom Helden zum Gastgeber

Führungskräfte, die sich von Helden zu Gastgebern entwickeln, lassen negative politische Taktiererei und Widerstände, die durch Hierarchien hervorgebracht werden, hinter sich. Ebenso setzen sie sich über Organigramme und Rollenbeschreibungen, die Potentiale von Menschen einschränken, hinweg. Sie sind stattdessen neugierig und fragen: Wer sind die Menschen in der Organisation oder in der Gemeinschaft? Welche Fertigkeiten und Leistungen könnten sie beitragen, wenn sie als vollwertige Mitarbeitende eingeladen würden? Was wissen sie und welche ihrer Erkenntnisse könnten zur Problemlösung führen?

Führungskräfte-als-Gastgeber wissen, dass Menschen Dinge bereitwillig unterstützen, wenn sie an der Problemlösung beteiligt werden oder umgekehrt, dass man nicht erwarten kann,

dass sie in Pläne und Projekte zur Problemlösung investieren, wenn diese irgendwo anders entwickelt wurden. Führungskräfte-als-Gastgeber investieren in aussagekräftigen Austausch zwischen Menschen aus verschiedenen Teilsystemen als dem produktivsten Weg, um zu neuen Erkenntnissen und Handlungsmöglichkeiten zu gelangen. Sie vertrauen darauf, dass Menschen grundsätzlich gerne einen Beitrag leisten und dass sich die meisten nach Sinn und Möglichkeiten sowohl in ihrem Leben als auch in ihrer Arbeit sehnen. Es sind genau diese Führungskräfte, die wissen, dass komplexe und hartnäckige Probleme nur mit der Haltung eines Gastgebers gelöst werden können.

Führungskräfte-als-Gastgeber vertrauen nicht einfach wohlwollend darauf, dass Menschen sich selbst überlassen schon gute Arbeit leisten. Führungskräfte müssen sich um eine ganze Reihe von Dingen kümmern. Diese unterscheiden sich jedoch grundlegend von der Arbeit eines Helden: Gastgeber

- schaffen Rahmenbedingungen und unterstützen positive Gruppenprozesse, für die Menschen, die zusammenarbeiten
- geben Zeitressourcen, das knappste aller Güter überhaupt
- bestehen darauf, dass Menschen und Organisationen aus Erfahrung lernen und das fortlaufend
- bieten rückhaltlose Unterstützung an – die Menschen wissen, dass sie sich auf die Führungskraft verlassen können
- halten Bürokratien im Zaum und schaffen Oasen, in denen die Menschen nicht durch sinnlose Forderungen nach Berichten und administrative Trivialitäten belastet werden
- verteidigen sich gegenüber anderen Führungskräften, die glauben, dass den Mitarbeitern zu viele Freiheiten gewährt wurden und die deshalb die Kontrolle zurückgewinnen möchten
- machen den Mitarbeitern regelmäßig transparent, wie sie vorankommen, was erreicht wurde und wie weit sie bereits gekommen sind
- erarbeiten mit den Mitarbeitern Messgrößen, um den Fortschritt sichtbar machen zu können
- schätzen Geselligkeit und Korpsgeist – keine oberflächlichen Jubelaktionen, sondern den Geist, der durch gemeinsame schwierige und erfolgreiche Arbeit entsteht

Herausforderungen durch Vorgesetzte

Es ist wichtig zu verstehen, wie Führungskräfte, die sich vom Helden zum Gastgeber entwickeln ihre Positionsmacht nutzen. Sie müssen auf allen Hierarchieebenen arbeiten. Oft ist es einfacher den Respekt und die Unterstützung der von ihnen direkt geführten Menschen zu bekommen als den der Vorgesetzten. Die meisten Senior-Führungskräfte großer Hierarchien glauben aufgrund ihrer Position an ihre eigene Überlegenheit. Sie glauben, dass normale Mitarbeiter nicht in gleichem Maße wie sie kreativ und motiviert sind. Wann immer vorgeschlagen wird, neue Einsichten und Ideen zur Lösung komplexer Probleme durch Beteiligung der Mitarbeiter zu bekommen blockieren diese Senioren solche Aktivitäten. Sie rechtfertigen ihre Haltung damit, dass die Mitarbeiter diese Gelegenheit zu ihrem persönlichen Vorteil nutzen würden, Ideen entwickeln, die nicht zum Unternehmensauftrag beitragen oder dass sie sich überschätzen und ihre Rolle überschreiten. In Wahrheit aber sehen viele dieser Senior-Führungskräfte durch eine Beteiligung des gesamten Systems ihre eigene Macht und Kontrolle in Gefahr. Sie entscheiden sich regelmäßig für Kontrolle und das daraus resultierende Chaos anstatt die Mitarbeiter zur Lösung schwieriger und komplexer Probleme einzuladen. Führungskräfte, die den Wert einer umfassenden Beteiligung kennen und ihren Mitarbeitern vertrauen, müssen diese regelmäßig gegenüber anderen Führungskräften verteidigen, die um

Wildwuchs zu vermeiden auf Kontrolle und Bürokratie bestehen - auch wenn durch Beteiligung hervorragende Ergebnisse erzielt werden. Es mutet seltsam an, aber zu viele Senior-Führungskräfte wählen Kontrolle statt Wirksamkeit. Sie sind bereit das Risiko von mehr Chaos einzugehen, indem sie die alleinige Regie übernehmen, anordnen und kontrollieren.

Mitarbeiter erneut begeistern und gewinnen

Jene, die durch ihre eingeschränkten Rollen und Befugnisse gebremst und in Hierarchien erstickt wurden, blühen auf und gedeihen letztendlich in Gesellschaft der Führungskraft-als-Gastgeber. Allerdings brauchen sie Zeit, um zu verstehen, dass diese Führungskraft anders ist und dass diese Leitung einen aktiven Beitrag einfordert. In Systemen, in denen die Mitarbeiter durch autokratische Führer ruhig gestellt und unterdrückt wurden, kann diese Zeit 12 bis 18 Monate betragen. Zunächst nehmen die meisten Menschen eine abwartende Haltung ein. Sie sind nicht mehr daran interessiert, sich einzubringen, weil frühere Einladungen nicht aufrichtig gemeint waren oder keine sinnvolle, engagierte Arbeit ermöglichten. Die Führungskraft muß sich immer wieder dadurch beweisen, dass sie herausstellt, dass ohne eine volle Beteiligung weder die Arbeit getan werden kann noch die Probleme gelöst werden können. Wenn diese Aussage aufrichtig und nachhaltig gemeint ist, werden sich die Menschen allmählich wieder engagieren. Sogar Menschen, die bereits innerlich gekündigt haben und nur noch auf ihre Pensionierung warten, können in Gegenwart einer Leitung, die sie ermutigt und die Möglichkeiten schafft, sich einzubringen, wieder "zu Leben erwachen".

Führungskräfte-als-Gastgeber müssen die Kunst des Einladens beherrschen. Sie haben die Erkenntnis, dass ihre Organisation oder Gemeinschaft über reiche Ressourcen verfügt und dass der einfachste Weg diese zu entdecken, darin besteht, die unterschiedlichen Personen konstruktiv miteinander ins Gespräch zu bringen. Menschen, die einander nicht leiden konnten, Menschen, die sich gegenseitig herabsetzten und ignorierten, Menschen, die sich unsichtbar, vernachlässigt und vergessen fühlten – diese Menschen sind es, die aus ihren Schubladen kommen und Etikettierungen ablegen, um interessierte und engagierte Kollegen und Bürger zu werden.

Gastgeber von bedeutenden Gesprächen sein heißt nicht, Menschen dazu zu bringen sich zu mögen oder sich gut zu fühlen. Es geht viel mehr darum, dass Probleme gelöst werden, Gruppen gut funktionieren und Menschen tatkräftige Aktivisten werden. Führungskräfte-als-Gastgeber kreieren eine substanzielle Veränderung, indem sie sich auf die Kreativität, Verbindlichkeit und Großzügigkeit aller verlassen. Sie lernen aus eigener Erfahrung, dass diese Eigenschaften in fast jedem Menschen und jeder Organisation bereits angelegt sind. Sie sprechen seriöse Einladungen aus, stellen gute Fragen und bringen den Mut auf, Risikobereitschaft und Experimente zu unterstützen.

Bist Du ein Held?

Viele von uns fangen sich in der Falle, wie ein Held zu handeln – nicht weil sie nach Macht streben, sondern vielmehr aus guter Absicht und weil sie helfen wollen. Handelst Du als Held? So kannst Du es herausfinden: Du handelst als Held, wenn Du glaubst, dass wenn Du nur härter arbeitest, Du es schon richten wirst. Dass wenn Du nur geschickter wärst oder eine neue Methode erlernen würdest, Du die Probleme anderer lösen könntest. Du handelst als Held, wenn Du mehr und mehr Projekte übernimmst, immer neuen Rufen folgst und immer weniger Zeit für Beziehungen hast. Du spielst den Helden, wenn Du glaubst, eine Situation, eine Person oder die Welt retten zu können.

Unser Hang zum Heldentum ist meistens aus guten Absichten geboren. Wir möchten helfen, wir möchten Lösungen entwickeln, und wir möchten es richten. Aber hierin liegt die Illusion unserer Besonderheit. Wir glauben, dass nur wir Hilfe, Dienste und Fertigkeiten bereitstellen können. Wir glauben, dass keiner es tun wird, wenn wir es nicht tun. Dieser Weg des Helden hat lediglich ein sicheres Ergebnis: wir enden einsam, erschöpft und verkannt.

Es ist für uns Helden an der Zeit nach Hause zu gehen. Denn, wenn wir es tun, stellen wir fest, dass wir gar nicht allein sind. Wir sind umgeben von Menschen, die sich genauso fühlen wie wir. Auch sie wollen beitragen, haben Ideen, wollen nützlich sein, andere unterstützen und ihre eigenen Probleme lösen.

Um die Wahrheit zu sagen, sie wollten eigentlich niemals von Helden gerettet werden.

Teile dieses Artikels sind Auszüge aus *Walk Out Walk On: A learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Margaret Wheatley & Deborah Frieze. Berrett-Koehler Publishers, April 2011.