



Führung: Das Unerwartete managen

Der Ökonom Paul Ormerod hat einmal gesagt: "Manager sollten sich nicht zu sehr auf ihre Strategien verlassen, sondern vor allem lernen, auf Misserfolge flexibel zu reagieren." Das Unerwartete zu managen bzw. den Zufall in seine Vorbereitung zu integrieren, könnte somit Krisen minimieren. Denn auch unerwartete Ereignisse unterliegen in ihrem Auftreten einem bestimmten Webmuster. Vielleicht wäre es also möglich, sich näherungsweise auf den Zufall vorzubereiten. Dies bedingt Auszeiten zur Reflexion, in denen Manager versuchen sollten, Abstand zu gewinnen, Szenarien durchzuspielen und etwaige Handlungsoptionen zu entwickeln.

Die Frage ist, ob die aktuellen Führungsprogramme auf das Unerwartete vorbereiten. Nach meiner Erfahrung sehnen sich die Menschen immer noch nach den lösungsorientierten Tools, die das Arbeitsleben erleichtern. Der Markt (Seminare, Bücher) bedient zum Teil diese Sehnsüchte und verspricht eine Orientierung in einer Zeit der Veränderung, die es so noch nicht gegeben hat. Und darin liegt die Denkfalle, die in einem innovativen Führungsprogramm u.a. bearbeitet werden müsste. Eine interessante Fragestellung in diesem Zusammenhang könnte sein: "Wie organisieren wir die regelmäßige Verunsicherung von Routinen und Prozessen durch gekonntes Fragen?"

Denn so gut Routinen und Prozesse die Abläufe in den Unternehmen effizienter gestaltet haben, so sehr beeinträchtigen sie die Sicht auf das Unerwartete. Wenn dann auch noch in einem Unternehmen eine kulturelle Vorliebe für Sicherheit existiert, z. B. eingeschlagene Wege nicht zu hinterfragen, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Statt also in dieser Situation flexibel zu reagieren und einen Neuanfang zu wagen, wird die gewählte Altstrategie noch verstärkt. Warnende Stimmen finden kein Gehör. Im Gegenteil: Sich dem Altbewährten in den Weg zu stellen, kann Managern als Schwäche ausgelegt werden. Gemeinsames Schweigen sichert in dieser Phase das kurzfristige Überleben, was langfristig gefährlich werden kann.

Letztlich benötigt das Unternehmen eine Veränderung seiner Glaubenssätze und ein entsprechendes Frühwarnsystem, das auf unerwartete Situationen hinweist. Dabei sollte sich das Frühwarnsystem nicht alleine auf Zahlen, Daten und Fakten beschränken, sondern durch regelmäßige Führungstreffen ergänzt werden. Des Weiteren haben die Designerteams von Führungsprogrammen die Aufgabe, ihre Konzepte auf "konstruierte Wahrheiten" zu überprüfen, ob diese noch den zukünftigen Anforderungen des Managens genügen.

Ich denke, die neuen Arbeitswelten mit Ihren Schwerpunkten Digitalisierung und Agilität sowie das Thema VUCA (Volatility | Unberechenbarkeit, Uncertainty | Ungewissheit, Complexity | Komplexität und Ambiguity | Ambivalenz) als Ankerpunkt in der Führungsarbeit könnten zu Verstärkern einer neuen Führungskultur werden.