

Gute Führung in VUCA-Zeiten

Seit Generationen suchten und fanden Gelehrte Erfolgsrezepte in der Führung. Einige Kernkompetenzen der guten Führung überdauerten Zeitgeist und Modeströmungen und bleiben auch im VUCA-Zeitalter wichtig.

von **Christof Biedermann** • 21.02.2017



Gewisse Dimensionen der Führung bleiben auch in unserem volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Zeitalter wichtig. (Bild: 123RF)

Die Führungsforschung reagierte regelmässig auf den Problemdruck der jeweiligen Zeit. Gemeinsam ist den entwickelten Konzepten die Vorstellung, dass es in der Führung Kausalitäten gebe, die den Führungserfolg definieren. Gefragt waren Rezepte, welche Führungserfolg garantieren. Was dabei als Erfolg angesehen wurde, variierte ebenfalls mit dem Zeitgeist: Leistung, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität, Innovation, Effizienz und Effektivität sind Beispiele.

Gegen Ende des letzten Jahrhunderts gab es verschiedene Ansätze, welche diese naturwissenschaftlich geprägte positivistische Forschungsperspektive radikal in Frage stellte. Diese Ansätze verstanden die von selbstverantwortlich und mündigen Menschen gestalteten subjektiv erlebten Realitäten als soziale Konstruktionen, die im Sinn der Heisenbergschen Unschärferelation auch gar nicht mehr objektiv erforschbar sind. Die Ansätze versuchten, mit qualitativen Forschungsmethoden dem Phänomen Führung auf die Spur zu kommen. Sie konnten aufzeigen, welche Themen Menschen im Kontext Führung umtreiben und wie unterschiedlich sie damit umgehen.

Im Führungskontext beleuchtet wurden beispielsweise der sehr unterschiedliche Umgang mit Themen wie Macht, Nähe, Distanz oder Einsamkeit. Rezepte lieferte diese Forschungsrichtung keine. Sie beschränkte sich darauf, den an Führungsbeziehungen Beteiligten, Anstösse zur Reflexion der eigenen Realitätskonstruktion zu geben.

Wo stehen wir heute?

Ein Blick in die aktuelle Managementliteratur oder auf die Websites und Prospekte von Beratern lässt erkennen, dass nach wie vor Rezepte für derzeit aktuelle Herausforderungen gesucht und angeboten werden. Die lange in Mode gewesenen Themen der situativen Führung wurden abgelöst. Die Rahmenbedingungen, innerhalb deren sich Führung zu behaupten hat, sind heute dermassen komplex, dass eine situative Anpassung des Führungsstils kaum mehr eine plausible Antwort auf die aktuellen Herausforderungen sein kann. Organisationen sind so zu führen, dass sie sich kurzfristig agil an sich laufend verändernde Rahmenbedingungen anpassen können. Dies ist notwendig, weil die Umwelt volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist (VUCA). Entschieden werden muss immer öfter unter Unsicherheit, denn die Rahmenbedingungen ändern sich laufend und die Konsequenzen von Entscheiden sind kaum mehr prognostizierbar. Was heisst das das für die Führung? Mitarbeiter müssen befähigt werden, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern. Resilienz und Agilität (Widerstands- und Anpassungsfähigkeit) sind gefragt und gefordert. Weil dem so ist, wird der Markt sofort mit einer Vielzahl von entsprechenden Rezepten und Checklisten überschwemmt. Solche sind wie alle bisher entwickelten Führungstheorien als Heuristiken durchaus nützlich. Sie können tatsächlich dazu führen, dass Zusammenhänge, Prozesse oder Verhalten von Systemmitgliedern besser eingeordnet und verstanden werden. Als Koch- oder Rezeptbuch taugen sie aber genau so wenig, wie die herkömmlichen in früheren Epochen entwickelten Theorien. In Führungsbeziehungen sind es immer Menschen, die sich in ihrer Individualität aufgrund ihrer eigenen, angelesenen oder im soziokulturellen Sozialisationsprozess erworbenen Alltagstheorien einbringen und so die subjektiv erlebte Realität gestalten. Weil Menschen unterschiedlich sind und weil das menschliche Denken der eigenen Reflexivität zugänglich ist, werden Führungstheorien den Anspruch der Allgemeingültigkeit auch zukünftig nie einlösen können.

Gute Führung heute: Viele Fragezeichen

Sollen wir in der zunehmend volatilen, komplexen, unsicheren und mehrdeutigen VUCA-Welt resignieren und einfach akzeptieren, dass es in der Führung keine Rezepte gibt? Wie sollen wir unseren Mitarbeitenden als Führungskraft erklären, dass sich in der realen Welt bereits während des Entscheidungsprozesses eines Projektes die Rahmenbedingungen unter Umständen fundamental ändern und wir die Auswirkungen von Entscheidungen gar nicht mehr antizipieren können? Sollen wir das Heil in der radikalen Vereinfachung und Simplifizierung suchen? Es bestünde für eine Führungsperson ausserdem auch noch der Ausweg darauf hinzuweisen, dass man selber ja nicht nur Vorgesetzter, sondern auch Unterstellter sei – und damit gar nicht verantwortlich. Liegt ein Ansatz allenfalls auch in der Auflösung von Hierarchien mit den entsprechenden Strukturen und Prozessen? Sind es die sich selbstorganisierenden Systeme, welche uns die Antworten auf die Frage nach guter Führung liefern?

Wir können uns als Führungskräfte der Verantwortung nicht entziehen und wir müssen uns der Frage nach guter Führung stellen. Die verantwortungsbewusste, selbstreflexive und normativ verankerte Führungskraft wird sich dabei auf jene Dimensionen konzentrieren, die sie selbst beeinflussen kann.

Das COCA-Modell als Orientierungshilfe

Das COCA-Modell ist ein Akronym, welches einer Führungskraft, aber auch dem Trainer oder Coach als Bezugsrahmen dienen kann. Der Name setzt sich aus den ersten Buchstaben der englischen Begriffe Care, Optimism, Commitment und Authenticity zusammen. Die vier Begriffe zielen auf das Wertesystem, den Mindset, die Qualität der Beziehungsgestaltung und die Persönlichkeit einer Führungskraft. Die COCA-Dimensionen der Führung bleiben auch im VUCA-Zeitalter wichtig. Sie waren es zu Zeiten unsere Grossväter und werden auch für unsere Nachfahren von Bedeutung sein. Das COCA Modell stellt einen Bezugsrahmen dar, innerhalb dessen wir über das eigene Selbstverständnis von guter Führung nachdenken können.

Care/Führsorglichkeit

Führungskräfte, die sich nicht nur als kurzfristig eingesetzte Funktionsträger verstehen, müssen Menschen, insbesondere ihre Mitarbeitenden mögen. Sie zeigen Respekt und Verantwortungsbewusstsein. Sie wissen, dass sie es in Führungsbeziehungen mit mündigen selbstverantwortlichen Menschen zu tun haben und zeigen trotzdem Fürsorglichkeit. Sie interessieren sich für den Menschen und nicht nur für den Leistungsträger.

Optimismus

Gute Führungskräfte reflektieren ihre Denkweisen. Sie sind sich bewusst, dass sie beim Betrachten der Welt Optionen haben. Ihre Gedanken und ihre Energie richten sie in die Zukunft. Sie wollen gestalten, verbessern, leisten und sie suchen Lösungen.

Commitment

Die Beziehungen guter Führungskräfte sind stabil. Sie identifizieren sich mit und verpflichten sich in der Beziehung zu den Mitarbeitenden. Diese Art der Beziehungsgestaltung ist intensiver als nur eine vertrauensvolle. Commitment geht weiter als Vertrauen, weil es kognitiv bewusstes Entscheiden beinhaltet. Die Basis dafür ist Vertrauen.

Authentizität

Gute Führungskräfte haben einen Standpunkt. Sie sind transparent, glaubwürdig und berechenbar. Die Mitarbeitenden wissen woran sie sind und können sich in der Beziehung orientieren. Am deutlichsten wird dies in der Umkehrung. Die «Fahne in den Wind hängen» wurde wohl noch nie und von niemandem als qualifizierte Führung erlebt und beschrieben.

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE



Texte: Christof Biedermann

Dr. Christof Biedermann hat 1989 mit einer Arbeit «Subjektive Führungstheorien - die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte» dissertiert. Es folgten 25 Jahre Managementenerfahrung in verschiedenen Branchen und Funktionen, zuletzt als CEO einer Schweizer KMU. Heute ist er Eigentümer und Geschäftsführer der Christof Biedermann & Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Stucki Leadership und Teambuilding AG.

Weitere Artikel von [Christof Biedermann](#)