

## Leadership

# Managen Sie das Ungewisse!

Die Ereignisse in der Wirtschaft haben in letzter Zeit den Ruf nach nach mehr und besserem Leadership immer lauter ertönen lassen. Gleichzeitig wird offensichtlich, dass die erfolgreiche Bewältigung der aktuellen Problemlagen einzelne Führungskräfte überfordert und dass es in schwierigen Situationen auf die intelligente und beherzte Kooperation von Menschen ankommt. Anhand des Nordwand-Prinzips erklärt Ihnen in diesem Beitrag Unternehmensberater und Buchautor Rainer Petek, dass funktionierende Gemeinschaften Probleme besser lösen.



Rainer Petek berät Unternehmen als systemischer Organisationsentwickler. Seine Spezialgebiete sind Veränderungsprozesse durch Strategie-Arbeit, Führungs- und Kooperations-Entwicklung.  
[www.rainerpetek.at](http://www.rainerpetek.at)

Meine These ist es, dass es nicht ausreicht Leadership ausschließlich über die Qualifikation und Stärkung von Individuen zu entwickeln. Individuelle Entwicklungsmaßnahmen mögen bessere Leader hervorbringen, Leadership jedoch geht darüber hinaus. Ich möchte Leadership als Organizational Capability bestimmen, als kollektive Kraft einer Gemeinschaft, sich auf neue Anforderungen einzustellen und gemeinsam eine bessere Zukunft zu erschaffen. Fundiertes Wissen über die Zusammenarbeit in und von Teams, sowie in größeren Systemen ist durchaus vorhanden. Die gegenwärtigen Umbrüche machen allerdings eine Weiterentwicklung der existierenden Ansätze notwendig.

### NORDWAND-LEADERSHIP

Leadership ist unter den heutigen Bedingungen vergleichbar mit dem Durchsteigen einer Nordwand: In einem äußerst schwierigen Umfeld, in welchem das Überleben ständig auf dem Spiel steht, wird eine große Herausforderung mit ungewissem Ausgang bewältigt. Wie in der Nordwand erfordert das Überleben von schwierigen Situationen und das Meistern von Krisen in Organisationen eine Bündelung der Kräfte durch Führung und Zusammenarbeit. Zum Einstieg in das Thema Nordwand-Leadership greife ich auf eine persönliche Erfahrung zurück: die Geschichte der Durchsteigung der Grandes Jorasses Nordwand über den berühmten Walker-Pfeiler.

Es war der Sommer 1984, in welchem ich mit meinem langjähriger Kletterpartner Sepp Bierbaumer in die französischen Westalpen fuhr. Wir wollten eine leichte Route auf den Mont Maudit klettern, ein Wettersturz zwang uns jedoch zur unfreiwilligen Unterbrechung unseres Vorhabens und zu einem Rasttag in Chamonix, der „Hauptstadt der Bergsteiger“. Wir sprachen mit ortsansässigen Kennern und erfuhren, dass noch keine Seilschaft in diesem Sommer den Walkerpfeiler geschafft hatte. Der Walkerpfeiler bildet zusammen mit der Eiger-Nordwand und der Matterhorn-Nordwand die berühmten „Drei großen Nordwände der Alpen“. Die Grandes Jorasses-Nordwand mit dem Walkerpfeiler ist die klettertechnisch schwierigste der drei Nordwände: 1.200 Meter Wandhöhe, sechster Schwierigkeitsgrad im Granit, welcher bei

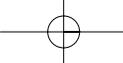
Vereisung nahezu unmöglich werden konnte. Wegen der unglaublichen Ästhetik der Linienführung galt diese Wand schlichtweg als die Traumroute der Alpen. Wir erfuhren also, dass diese Route in diesem Jahr noch keine Begehung hatte und gleichzeitig wurde vom Wetterdienst ein stabiles, dreitägiges Zwischenhoch angekündigt.

Durch diese unfreiwillige Unterbrechung konnten wir unsere Chance erst erkennen und änderten die Pläne: die Gelegenheit traf auf den dafür vorbereiteten Geist, und wir entschlossen uns aufzubrechen, be-seelt vom Wunsch diese Traumroute zu klettern. Um ein Uhr in der nächsten Nacht standen wir vor der Wahl: einzusteigen oder eben nicht. Doch in der tiefsten Dunkelheit spürten wir die tatsächliche Größe der Wand und die Gewalt des Berges mehr als wir sie sahen, und dies machte uns Angst. In diesem Moment des Zweifels wurde mir schlagartig der Unterschied zwischen Wunsch- und Willenszielen klar: Wir wünschten uns zwar, am Gipfel zu stehen und erzählen zu können, die Route gemacht zu haben, doch wir waren uns nicht sicher, ob wir die sichere Basis aufgeben und den Durchstieg wirklich wagen wollten.

### WIRKLICHER WILLE ZEIGT SICH IM HANDELN

„Wünschen und Möchten“ war in dieser Situation eindeutig zu wenig, Wille war gefragt und die endgültige Entscheidung gemeinsam loszuklettern, denn wirklicher Wille zeigt sich im Handeln. Wir stiegen los, im Bewusstsein, dass der Ausgang ungewiss war und darauf vertrauend, dass wir es schaffen konnten, wenn wir uns mit unseren unterschiedlichen Stärken ergänzen würden. Wir kletterten vollkommen aufeinander angewiesen, uns immer gegenseitig unterstützend und ermutigend, über schwierigste Passagen, biwakierten zweimal in der Wand - sitzend auf schmalen Felsvorsprüngen -, und erreichten nach drei Tagen zuerst den Gipfel und dann wieder den Ausgangspunkt in Chamonix.

Den Begriff Gemeinschaft verstehe ich basierend auf dieser Erfahrung nicht als sozialromantisches Ideal, sondern als gemeinsame erfahrungsgesättigte Substanz; als pragmatischen Erfolgsfaktor und Wert, der in schwierigen Situationen die Überlebenswahr-



## LEADERSHIP IST EINE KOLLEKTIVE KRAFT EINER GEMEINSCHAFT, SICH AUF NEUE ANFORDERUNGEN EINZUSTELLEN



scheinlichkeit erhöht. Rückblickend kann ich sagen, dass für den erfolgreichen Durchstieg des Walker-Pfeilers drei Dinge besonders relevant waren:

■ **Gemeinsam zu erkennen**, was für uns gemeinsam möglich war – durch eine unfreiwillige Unterbrechung, die jedoch auch gezielt herbeigeführt werden hätte können;

■ **Gemeinsam zu handeln** – durch den Dialog über das Mögliche, unsere anschließende Entscheidung zum „Teil-dieses-Vorhabens-zu-sein“ und mit jedem Schritt zum Gesamterfolg beizutragen;

■ **eine entwickelte Gemeinschaft** – durch viele vorher schon gemeinsam durchgeführte Touren, den damit verbundenen Erfolgen und gemeisterten Schwierigkeiten sowie der bereits vorhandenen Erfahrung des voraussetzungslosen Zusammenhalts.



**Buchtip:**  
Mit dem Nordwand-Prinzip das Ungewisse managen - Wie Sie Ihren Weg in die Zukunft finden, wenn Pläne und Rezepte versagen, Linde Verlag 2006

Ich möchte diese Gedanken anhand eines Beispiels aus meiner Tätigkeit als Organisationsentwickler anschaulich weiterführen: Stellen Sie sich ein Management-Team vor: Es arbeitet an einem komplexem Projekt mit einem Gesamtvolumen von 100 Millionen Euro. Bereits nach einem Jahr sind 15 Millionen Euro Verlust aufgelaufen. Die alarmierende Prognose des Controllers lautet: 40 Millionen Euro Gesamtverlust bis zum Projektende! Die fünfzehn involvierten Führungskräfte wissen nicht mehr, was sie tun sollen, die Situation erscheint ihnen aussichtslos. Zwei Jahre später: Der Turn-Around ist gelungen. Das Projekt wird mit einer schwarzen Null abgeschlossen, im Konzern gilt die Geschichte des Projekts mittlerweile als Beispiel für einen neuen Weg in die Zukunft.

### DIE KUNST DES INTELLIGENTEN UNTERBRECHENS

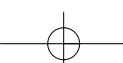
In einer Phase scheinbarer Ausweglosigkeit und Handlungsunfähigkeit fasste das Management-Team den Mut, den Lauf der Dinge intelligent zu unterbrechen und nahm ein gemeinsames strategisches Time-Out. Was einfach klingt, war jedoch innerhalb des Konzerns schwer zu begründen: Kaum ein Außenstehender verstand, wieso sich ein Management-Team eine Auszeit jenseits der Büroräumlichkeiten „vergönnte“, statt angesichts des drohenden Millionen-Verlusts in operativer Hektik zu versinken. Eine wesentliche Leadership-Aktivität des Leiters bestand daher darin, diese Entscheidung im Konzern zu argumentieren und

den zeitlichen und örtlichen Rahmen für das Time-Out zu schaffen. Während des strategischen Time-Outs erkannte das Management-Team, dass es die Führung des Projektes verloren und somit selbst entscheidend zur eigenen Handlungs-Unfähigkeit beigetragen hatte. Erst diese gemeinsame Erkenntnis führte dazu, dass sich Leadership als gemeinschaftliche Kraft im Team entfalten konnte.

Will man das Erkennen der Situation, der Gesamtzusammenhänge und der eigenen aktiv-beitragenden Rolle im vielschichtigen Zusammenspiel komplexer Organisationsrealität nicht dem Zufall, dem Aufbrechen eines Konflikts oder gar einer Krise überlassen, so muss man diese Momente des Erkennens bewusst herbei führen. Wirksames Unterbrechen führt zu einem Bruch in der Wahrnehmung der Wirklichkeit. Es wird klar, dass man sich selbst Grenzen auferlegt hat oder auferlegen hat lassen. Durch ein strategisches Time-Out weitet sich die Perspektive. Es kann zwar durchaus schmerzhaft sein, wenn man erkennt, dass es nicht die Anderen sind, welche die aktuellen Probleme verursacht haben, sondern dass man „es selbst ist“. Diese Erkenntnis ermöglicht aber die Einsicht – und dies ist der große Gewinn –, dass man somit auch selbst die Autorität hat, die Situation zu verändern.

Dennoch ist diese Vorgangsweise noch kein Garant für die sofortige Problemlösung: Gefahren liegen bei rein kognitiven Auseinandersetzungen in unterschiedlichen Wahrnehmungen, Begrifflichkeiten und Bedeutungszuschreibungen. Wenn sich durch das Ansprechen von Problemen dann noch Beteiligte angegriffen fühlen oder Schuldzuweisungen befürchten, ist das Aufrechterhalten dysfunktionaler Kreisläufe nach der Unterbrechung wahrscheinlicher, als deren Umkehr in eine positive Dynamik. Welche Möglichkeiten bestehen also, diese Gefahren zu verringern? Neben einer entschleunigten Atmosphäre frei von Vorwürfen, Druck und Angst sind die Arbeit mit Bildern, sowie die Praxis des Dialogs gute Werkzeuge.

Das beispielhaft angeführte Management-Team sammelte zuerst alle denkmöglichen Lösungsideen und erarbeitete ein gemeinsames Bild der Lösung. Ein wesentlicher Leadership-Beitrag des Leiters bestand darin, Druck aus der Situation zu nehmen, ein angstfreies



GEMEINSCHAFT ENTSTEHT DURCH EINE  
VIELZAHL VON KLEINEN UNSPEKTAKULÄ-  
REN INTERAKTIONEN, DIE ZUSAMMEN EINE  
MÄCHTIGE KRAFT ERGEBEN



Gesprächsklima zu ermöglichen und mit allen Beteiligten Dialog auf Augenhöhe zu führen. Dadurch konnten exzellente inhaltliche Lösungen gefunden werden. Darüberhinaus war es für jeden Beteiligten möglich, sich selbst als mitverursachenden Teil der Problemlage zu begreifen ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Dadurch wurde eine Brücke zum gemeinsamen Handeln und zur Umsetzung der Lösung geschlagen.

Im Anschluss an den Start-Workshop bestand die gemeinschaftliche Leadership-Herausforderung darin, sich gegenseitig im Tun zu zeigen, dass die gefundenen Lösungen tatsächlich und ernsthaft von jedem mit Blick auf den Gesamterfolg umgesetzt wurden. Dadurch stieg die kollektive Überzeugung von der Wirksamkeit des gemeinschaftlichen Tuns und wurde zur Grundlage für den jeweils nächsten erfolgreichen Schritt, was nach vielen umgesetzten Schritten letztlich zum Turn-Around des Projektes führte. Gemeinsamer Wille zeigt sich im gemeinsamen Handeln und die Qualität der Gespräche ist ein Schlüssel dazu. Die Praxis des Dialogs als Kunst des gemeinsamen Denkens ist hier eine Lösung die weitere Lösungen möglich macht.

#### GEMEINSAME KRAFT ALS RESSOURCE

Unser Management-Team schaffte den Projekt-Turn-Around auch deshalb, weil es ihm gelang, gemeinsam alle Höhen und - vor allem - Tiefen zu meistern, sich während der schwierigen Phasen gegenseitig zu stützen und sich von ständig neu auftretenden Problemen und Hindernissen nicht mehr demotivieren zu lassen. Das Team bildete auf dem gemeinsam bewältigten Weg eine kollektive Substanz, auf die es bei einem nächsten aktuell anstehenden Riesenprojekt wieder zurückgreifen kann. Allen Beteiligten ist klar geworden, dass Leadership sich nicht nur auf die Umsetzungsfähigkeit und Verantwortung einer Einzelperson bezieht, sondern das Leadership auch die Kraft der gemeinsamen Führung bezeichnet - der Art von Führung, die von einem Leadership-Team ausgeht, in welchem jeder einzelne seinen Teil beiträgt und Verantwortung für das Ganze übernimmt. Gemeinschaft ist eine wesentliche Ressource jedes Unternehmens und entsteht durch eine Vielzahl von kleinen, für sich al-

leine unspektakulären Interaktionen, die jedoch zusammen im Lauf der Zeit eine mächtige Kraft ergeben. Meiner Erfahrung nach brauchen Teams - oder auch ganze Organisationen - in schwierigen Situationen und Krisen die Kraft der Gemeinschaft oftmals dringend, müssen jedoch erkennen, dass sie diese Ressource lange vernachlässigt und nicht im erforderlichen Ausmaß entwickelt haben. Dem wirkt man am besten nicht durch Klagen entgegen, sondern indem man die aktuelle Situation als Vorfeld der nächsten Herausforderung betrachtet und unverzüglich beginnt, die Gemeinschaft daran zu entwickeln.

Leistungsfähige Gemeinschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie von ihrer kollektiven Wirksamkeit überzeugt sind: dem Vertrauen darauf, durch die gemeinsame Kraftanstrengung anspruchsvolle Ziele erreichen und schwierige Lösungen umsetzen zu können. Wenn ich beispielsweise als Kletterer überzeugt davon bin, eine schwierige und gefährliche Stelle gut bewältigen zu können, dann steigen meine Chancen dies auch zu schaffen. Wenn ich nicht davon überzeugt bin, steigen umgekehrt die Chancen auf einen Absturz. Dieser Mechanismus gilt nicht nur für den Einzelnen, sondern lässt sich meiner Erfahrung nach auch auf Gemeinschaften übertragen. Ich bezeichne dies als Wir-Wirksamkeit.

Und es gibt kaum etwas, das sich so positiv auf die Leistungserbringung auswirkt, wie diese Überzeugung. Der Weg dorthin führt einzig über die konkrete Erfahrung: schon ein konkreter, gelungener konkreter Schritt schafft die Grundlagen und das Vertrauen für den nächsten Schritt, und damit auch für den übernächsten. Anstatt jedoch diese kollektive Wirksamkeitsüberzeugung auf systematische Weise zu stärken, wird diese Ressource jedoch in vielen Organisationen durch eine Unzahl von gestarteten und dann im Sande verlaufenen Initiativen, Projekten und Veränderungsprozessen ausgehöhlt und geschwächt. Im Gegenzug gibt es kaum etwas, das sich so positiv auf die Leistungserbringung auswirkt, wie diese gemeinsame Wirksamkeitsüberzeugung. Der Weg dorthin führt einzig über die konkrete Erfahrung: schon ein konkreter gelungener Schritt schafft die Grundlagen und das Vertrauen für den nächsten Schritt, und damit auch für den übernächsten.