

# Führen und Gestalten in Unsicherheit und Transformation

Wir alle erleben es derzeit hautnah: Was gestern gegolten hat, kann schon morgen anders sein. Ein Zustand großer Unvorhersehbarkeit und Ungewissheit löst Unsicherheit aus. In unserer Gesellschaft ebenso wie in Unternehmen und Organisationen. Hört man auf Expertinnen und Experten, wird uns das wahrscheinlich auch über die aktuelle Pandemie hinaus begleiten: Der nächste Virus, eine Naturkatastrophe, Finanz- und Wirtschaftskrisen, der Zusammenbruch zentraler IT-Systeme stellen uns erneut vor große Herausforderungen. Und dabei können wir nicht abschätzen, wie lange uns die derzeitige Krise noch fordern wird.

Möglicherweise ist aber ohnehin Unsicherheit immer Teil des Lebens. Vielleicht haben wir uns durch Technologien und Regelwerke in vermeintlicher Sicherheit gewogen. So oder so: Es ist höchst an der Zeit, sich mit der einzigen Gewissheit zu befassen: dass vieles ungewiss und unvorhersehbar bleiben wird.

Wie Unternehmen – und da vor allem Führungskräfte - besser mit dieser Unsicherheit zurechtkommen können, schildern die INOVATO-Berater Franz Auinger und Peter Hofer im Interview mit Barbara Krennmayr.

## **Wie navigieren Führungskräfte ihre Unternehmen und Mitarbeitenden bestmöglich durch ungewisse Zeiten?**

**Franz Auinger:** In Unsicherheiten und Destabilisierungen sind Verantwortungsträger/innen vielfältig gefordert: sie müssen sichern; danach trachten, dass vieles funktioniert; Identifikation und Perspektiven ermöglichen; fördern und beraten. Sie erleben dabei, dass die gewohnten Modelle der formalen Autorität, der Hierarchie immer weniger Halt geben, hinterfragt oder sogar abgeschafft werden. Zugleich wird die erlebte Kompetenz, die Situation zu meistern, durch zunehmende Komplexität und Dynamisierung beeinträchtigt. Diese Ambiguität zu bewältigen, benötigt ein anderes Denken, als viele erfolgreiche Managerinnen und Manager heute haben.

**„Es braucht Leichtigkeit, Freude, Humor UND Ernsthaftigkeit, Gewissenhaftigkeit, Verbindlichkeit.“**

- > Es erfordert eine hohe Sensibilität und Achtsamkeit UND die Robustheit und Konfliktfähigkeit, um die Dynamiken auszuhalten.
- > Es braucht Leadership, um Räume für Perspektiven, Identifikation und Entwicklung aufzumachen UND die Klarheit und Entscheidungsstärke, um Resultate zu ermöglichen.
- > Es braucht Zuwendung, Resonanzbereitschaft, Mitgefühl UND ein sich abgrenzen und fokussieren.
- > Es braucht Leichtigkeit, Freude, Humor UND Ernsthaftigkeit, Gewissenhaftigkeit, Verbindlichkeit.
- > Es braucht ein Halten von Bewährtem UND die Bereitschaft querzugehen, Neues zu denken, Räume dafür aufzumachen.

### **Warum stellt die Reflexionskompetenz eine so wichtige Basis dafür da, mit Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit gut zurechtzukommen?**

**Peter Hofer:** Reflexionsprozesse dienen zur Erweiterung von Denk- und Handlungsmöglichkeiten und erhöhen somit die Chance, mit ungewissen und unvorhersehbaren Situationen zurechtzukommen. Reflexionskompetenz befähigt Menschen, zu emotionalen Belastungsereignissen eine gewisse Metaposition einzunehmen und positiv bewältigte Vorerfahrungen im Umgang damit abrufen zu können. Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit kann bedrohlich sein, muss es aber nicht. Reflexionskompetenz kann dabei unterstützen, besorgniserregende Szenarien zu relativieren.

**„Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit kann bedrohlich sein, muss es aber nicht. Reflexionskompetenz kann dabei unterstützen bedrohlich wirkende Szenarien zu relativieren.“**

Jeder Mensch verfügt über eine Vielzahl solcher Bewältigungserfahrungen, die Frage ist nur, ob diese Erfahrungen in ähnlichen Situationen verfügbar und abrufbar sind oder verschüttet und überlagert sind. Deshalb sind gezielte Auseinandersetzungs- und Reflexionsprozesse nach herausfordernden oder belastenden Ereignissen mit etwas Distanz so wichtig. Sie schärfen den differenzierten Blick darauf und relativieren emotional negative Bewertungen. Zudem verfestigen sie Lernerfahrungen, verankern positive Erfahrungen im Bewusstsein und machen diese im alltäglichen Tun verfügbar.

Menschen mit einem Fundus bewusst abrufbarer Bewältigungserfahrungen gehen wesentlich leichter mit Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit um, weil es wenig gibt, was sie als wirklich bedrohlich empfinden und sie aus der Fassung bringen könnte.

**Franz Auinger:** Schlüsselkompetenzen sind da Urteilsvermögen und damit die Fähigkeit, die wirklich wichtigen Dinge zu beobachten und sie möglichst richtig, losgelöst von der eigenen Subjektivität einzuschätzen. Dafür benötigt es weite und tiefe Perspektiven. Weiters besteht ein besonderer Anspruch an die eigene Stimmigkeit, die Erkenntnis, was das eigene Denken und Handeln mit einem selbst und dem Umfeld macht - und das Umfeld, die Reaktionen, mit einem selbst. Die Frage, wie die eigene Reife, Kompetenz und Wirksamkeit weiterentwickelt werden kann. Damit wird ein zutiefst reflexiver Zugang zu einem zentralen Erfolgsfaktor für wirksames Führungshandeln.

wohl das

**„Schlüsselkompetenzen sind das Urteilsvermögen und die Fähigkeit, die wirklich wichtigen Dinge zu beobachten und sie möglichst richtig, losgelöst von der eigenen Subjektivität einzuschätzen.“**

### **Wie kann man diese Kompetenz erlangen und erweitern?**

**Peter Hofer:** Günstig wirken sich hier positive Bewältigungserfahrungen aus. Das Wissen, ähnliche kritische Situationen bewältigt zu haben, erleichtert es, sich Herausforderungen relativ stressfrei zu stellen. Es kann sogar dazu ermutigen, ganz bewusst solche Herausforderungen zu suchen. Habe ich einmal erfolgreich einen Gipfel erklommen, kann trotz Strapazen und extremen Belastungserfahrungen die Lust nach mehr entstehen. Jede bewältigte kritische Herausforderung fördert die Zuversicht, ähnliche Herausforderungen meistern zu können.

Reflexion beginnt beim bewussten in Erinnerung rufen von Ereignissen und erfolgt im dialogischen Austausch oder in Verschriftlichungen. Wichtig ist dabei, dass besonders auch emotionale Befindlichkeiten und Gefühlsregungen in Worte gefasst werden. Neben einem gesunden Verarbeitungsprozess werden so vor allem Entwicklungs- und Reifungsprozesse auf der Persönlichkeitsebene in Gang gesetzt. Diese werden als positive Bewältigungserfahrungen abgespeichert und später verfügbar gemacht.

**„Jede bewältigte kritische Herausforderung fördert die Zuversicht, ähnliche Herausforderungen meistern zu können.“**

### **Auf welchen Ebenen finden Reflexionsprozesse statt?**

**Peter Hofer:** Wenn wir von Reflexion sprechen, sprechen wir meistens von einer rein kognitiven Ebene. Neben der Reflexion auf einer Metaebene aus der Vogelperspektive geht es aber auch darum, sich in verschiedene Standpunkte hineinzusetzen, Empfindungen in diesen Standpunkten bewusst wahrzunehmen und diese Wahrnehmungen in den Reflexionsprozess mitzunehmen. Es findet also in solchen Prozessen ein Wechsel zwischen Denk- und Empfindungsprozessen

und umgekehrt statt. Die Empfindungen werden als Zusatzinformationen in die Denkprozesse mit-genommen.

Wenn Sie zum Beispiel mit anderen Menschen in Resonanz gehen und sich in deren Befindlichkeiten hineinfühlen, erhalten Sie Zusatz-informationen, die sie in den weiteren – durchaus auf kognitiver Ebene ablaufenden Reflexionsprozessen – nutzen können. Ähnlich funktionieren Selbst-reflexions- und Emotionssteuerungsprozesse. In beiden Fällen geht es vordergründig darum, eigene Emotionen bewusst wahrzunehmen, diese bestmöglich zu benennen und einen bewussten Umgang damit zu finden.

**„Es findet ein Wechsel zwischen Denk- und Empfindungsprozessen stat. Die Empfindungen werden als Zusatz-informationen in die Denkprozesse mitgenommen.“**

### **Was gewinnen Menschen in ihren professionellen Rollen aber auch im Leben insgesamt, wenn sie ihre Reflexionskompetenz stärken?**

**Peter Hofer:** Gestärkte Reflexionskompetenz trägt zu einer Erweiterung der wahrnehmbaren Handlungsmöglichkeiten bei und macht somit Menschen im Denken und Handeln flexibler und agiler. Sie steuern ihre Emotionen wirksam, rufen implizites Wissen ab, benennen Empfindungen und verknüpfen erworbene Erkenntnisse intelligent miteinander. Ihnen stehen vielfältige Denk- und Handlungsoptionen zur Verfügung und sie gehen besonnener mit emotionalen Belastungssituationen um.

**„Gestärkte Reflexionskompetenz trägt zu einer Erweiterung der wahrnehmbaren Handlungsmöglichkeiten bei und macht somit Menschen im Denken und Handeln flexibler und agiler.“**

Gerade Menschen in Führungspositionen sollten in ihrem alltäglichen Wirken über eine Vielzahl von Denk- und Handlungsoptionen verfügen. Dazu genügt es schon lange nicht mehr, eintrainierten Prozessschritten zu folgen. In der Zwischenzeit ist jede Situation, ob in der Führung von Menschen oder im Finden fachlich optimaler Lösungen, laufend neu zu denken und neu zu bewerten. Dazu braucht es Mehrperspektivität und die Fähigkeit zur Nutzung und Abwägung vielfältiger Perspektiven und Handlungsoptionen, die aus eigenen Vorerfahrungen oder den Potenzialen des Mitarbeiterstabes generiert werden. Dies verlangt eine hohe Abstraktions- und Reflexionsleistung, die nicht ohne „gutem Gespür“ für den richtigen Ansatz auskommt. Gerade dieses „gute Gespür“ spielt dabei eine wichtige Rolle.

**„Es gibt mir die Chance, den im Management oft vorherrschenden Allmachtsanspruch aufgeben zu dürfen und damit in eine andere, selbst-bewusstere und wirksamere Haltung zu kommen.“**

**Franz Auinger:** Zunächst aber „gewinnen“ sie zunehmende Verunsicherung. Je mehr ich weiß, umso mehr weiß ich, dass ich nichts weiß. Es gibt mir die Chance, den im Management oft vorherrschenden Allmachtsanspruch aufgeben zu dürfen und damit in eine andere, selbst-bewusstere und wirksamere

Haltung zu kommen. Die eigenen Dämonen zu erkennen, sich zu lösen und eigene Räume wieder frei zu machen, kann dann ungemein erleichtern und die eigene Zufriedenheit stärken.

**Wie unterstützt ihr eure Kundinnen und Kunden konkret, um deren Reflexionsfähigkeit zu erweitern? Welche Modelle und Ansätze erscheinen euch dafür hilfreich?**

**Peter Hofer:** Gezielte Reflexions-Workshops sind nach Krisenereignissen oder emotional belastenden Situationen bestens geeignet, einschneidende Krisenerfahrungen zu verarbeiten, wertvolle Lernerfahrungen nutzbar zu machen und gestärkt hervorzugehen.

Gerade in Krisen kann Reflexionskompetenz entwickelt werden, da sie neben der kognitiven immer auch die emotionale Dimension miteinschließen. Zudem ist die Bereitschaft, sich auf die ganze Bandbreite von Reflexion einzulassen, nach Akutsituationen am größten. Abgesehen davon bilden solche Situationen aufgrund der emotionalen und rationalen Tiefenwirkung einen ausgeprägten Erkenntnisgewinn mit enormen Lernchancen.

**Franz Auinger:** Und natürlich bieten alle Formen von Coaching gute Reflexionsräume für die Förderung von Selbstbewusstseins- und Selbstwirksamkeitsprozessen. Aber auch der Schritt in eine therapeutische Begleitung kann helfen, die manchmal tief im Unterbewussten verwurzelten Erlebnisse oder destabilisierenden Muster zu erkennen und damit zu lösen.

**In welcher Haltung begegnet ihr euren Kundinnen und Kunden, insbesondere in Phasen großer Unsicherheit und Ungewissheit?**

**Franz Auinger:** Wir laden zur Reflexion, zum Quergehen und Querdenken ein. Wir nehmen Unsicherheit und Nicht-Beherrschbarkeit als Fix-Punkt. Um diesen können größere Gelassenheit und offenere Haltungen entstehen. Wir öffnen Räume für das Entwickeln von neuen, anderen Zugängen und Blickwinkeln, versuchen die Denk- und Handlungsoptionen der Menschen zu vergrößern, anzureichern und Perspektiven zu ermöglichen.

**„Wir laden zur Reflexion, zum Quergehen und Querdenken ein.“**

**Peter Hofer:** Grundsätzlich ressourcenorientiert, einerseits mit Blick auf tragfähige „Haltegriffe“ und andererseits mit dem Blick auf die Chancen, die sich gerade in solchen Situationen ergeben könnten. Allerdings gibt es kein Rezept, das in allen Fällen gleichermaßen unterstützend wirken würde. Jedenfalls hilfreich ist: Verständnis und Zuversicht, Ermutigung, Bestärkung im Blick auf das Wesentliche, Fokussierung auf das

**„Mit Blick auf tragfähige „Haltegriffe“ und mit Blick auf die Chancen, die sich gerade in solchen Situationen ergeben könnten.“**

Machbare und Erfolgversprechende, Ressourcen-orientierung, Fehlertoleranz und Chancenorientierung, ...

**Wie gelingt es, auch in ungewissen Phasen den Blick auf die langfristige Entwicklung nicht aus dem Fokus zu verlieren?**

**Franz Auinger:** Leuchttürme und Fix-Sterne geben bei stürmischer See Orientierung. Was sind die Leuchttürme und Fix-Sterne, die wir mit gutem Vertrauen und etwas Wagemut setzen können? Was sind die sicheren Häfen, das Vertraute, was bleibt? Was sind die möglichen Bypässe in die Zukunftsfähigkeit, die auch in diesen Unsicherheiten Perspektivenarbeit und damit Zuversicht und Vertrauen in eine gemeinsame Zukunftsfähigkeit ermöglichen?

**„Leuchttürme und Fix-Sterne geben bei stürmischer See Orientierung.“**