



Führen in Umbruchsituationen

Glaubwürdigkeit und Sinnfindung als Handlungsoptionen

Warum dieses Thema?

- Führen gestaltet sich heute als ein besonders schwieriges Geschäft
- Führen bedeutet zunehmend: Eine Zukunft zu gestalten, die immer weniger planbar ist, immer häufiger und immer schneller von Störfaktoren beeinflusst wird
- Zunehmende Veränderungen, vor allem in Form von Umbruchssituationen erzeugen oft Angst, Hilflosigkeit und Resignation bei den Mitarbeitern
- Im äußersten Fall besteht die Gefahr von Sinnkrisen bzw. es macht sich bei den Betroffenen das Gefühl von Sinnlosigkeit breit
- Es geht im folgenden um die Handlungsspielräume für Führungskräfte, die sich um Begriffe wie **Glaubwürdigkeit** und **Sinnorientierung** ranken

Was kennzeichnet Umbruchssituationen?

- **Umbruch ist nicht identisch mit Krise**
Umbruch bedeutet: Die Veränderung ist irreversibel
- **Fakten sind nicht umkehrbar**
- **Gewohntes und Vertrautes ändert sich in starkem Maße;**
Neues und Ungewohntes entsteht
- **Die Geschwindigkeit der Veränderungen ist oft schneller als**
die Aufnahmefähigkeit der Beteiligten
- **Aufkommende Verlustangst ist eine typische Reaktion**

Indikatoren für Umbruchsituationen

Bei den Führungskräften

- **Führungsstil wird hektischer**
- **Führungskräfte beklagen sich über ein Mehr an Aufgaben und über hohe zeitliche Belastungen**
- **Koordination zwischen Arbeitsbereichen wird schlechter**

Es entsteht insgesamt eine spürbare Unruhe

Indikatoren für Umbruchsituationen

Bei den Mitarbeitern

- Sie fühlen sich überfordert
- Sie sind die Veränderungen leid
- Sie verlieren den Überblick
- Sie fühlen sich vom Unternehmen entfremdet
- Es entsteht ein Vertrauensverlust gegenüber Führungskräften und dem Unternehmen
- Die Loyalität sinkt

Glaubwürdigkeit als Handlungsoption

Was wird unter Glaubwürdigkeit verstanden?

- **Glaub-Würdigkeit bedeutet: Jemand ist des Glaubens würdig**
- **Glaubwürdigkeit bezieht sich einerseits auf Aussagen und Aktionen von Personen und andererseits auf die Bereitschaft des Adressaten, dem anderen zu glauben**
- **Glaubwürdigkeit beschreibt im beruflichen Alltag die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft. Die Antwort auf die Frage: "Können wir uns in wesentlichen Dingen auf sie verlassen?" ist entscheidend**
- **Glaubwürdigkeit erfordert eine direkte Auseinandersetzung mit den Gefühlen und den Vorstellungen der Mitarbeiter**
- **Im ersten Schritt geht es darum, die Führungskräfte zur Reflexion mit sich selbst zu bringen**

Woran wird Glaubwürdigkeit festgemacht?

- **Umsetzung**

Hält er/sie, was er/sie verspricht?

- **Konsequenz**

Hält sich der Chef an die selbst gesetzten Regeln?

- **Beständigkeit**

Gelten zentrale Aussagen auch noch einige Monate später oder werden sie stillschweigend durch neue Prioritäten abgelöst?

Glaubwürdigkeitsverlust

- **Glaubwürdigkeitsverlust entsteht aus Enttäuschungen. Enttäuschungen sind das Resultat nicht erfüllter Erwartungen**
- **Glaubwürdigkeit entsteht also aufgrund von erfüllten Erwartungen, die man selbst erweckt hat**
- **Es ist allerdings schwierig, (erfüllbare) Erwartungen zu wecken, weil die Zukunft immer ungewiss ist und Verhältnisse sich stets in unvorhergesehener Weise ändern können**
- **So können auch ernst gemeinte Aussagen einer veränderten Realität zum Opfer fallen. Das gilt es, im Auge zu behalten (Erwartungsmanagement)**

Wie erreicht man Glaubwürdigkeit als Führungskraft?

- **Auf der realen Ebene durch Transparenz**
 - nachvollziehbare Entwicklungsgeschichte und Hintergründe des Umbruchs
 - Zahlen - Daten - Fakten

 - **Auf der personalen Ebene durch persönliches Auftreten und Kommunikation**
 - Einlösen von Behauptungen oder Versprechen
 - sich selbst und seinen Werten treu bleiben
 - deutlich Verantwortung übernehmen
 - Mut zu Entscheidungen
- jedoch
- Erfahrungen und Vertrauen aus der Vergangenheit sind bestimmend

Mit Glaubwürdigkeit zur Nachhaltigkeit

- ein Beispiel aus der Praxis in einem Unternehmen-

Ausgangssituation in einem Unternehmen

■ Vorbereitung auf die Zertifizierung

- Prozesse sind verstanden
- Prozesse sind beschrieben

aber: Prozesse werden nicht ausreichend gelebt

■ Projekt Prozessoptimierung

- Klausur mit Führungskräften und Schlüsselpersonen hat stattgefunden
- Themenliste wurde erstellt
- Projektstruktur ist etabliert

aber: Die Umsetzung kommt nicht voran

Mit Glaubwürdigkeit zur Nachhaltigkeit

- ein Beispiel aus der Praxis in einem Unternehmen-

Annahmen der Leitung über die Ursachen für fehlende Umsetzung

- mangelnde Einsicht
- unangenehme Folgen bei Optimierung müssen vermittelt werden
 - Umbesetzungen
 - Neubesetzungen
 - Aufgabenveränderungen
- unangenehme Folgen bei Prozessen müssen vermittelt werden
 - Prozesse beachten bedeutet gewachsene Strukturen und Abläufe verändern
 - Verlust von Flexibilität durch Aufgabe der informellen Strukturen

Auftrag: Die Motivation soll

Mit Glaubwürdigkeit zur Nachhaltigkeit

- ein Beispiel aus der Praxis in einem Unternehmen-

Auf den zweiten Blick

- **Es geht nicht um Motivation**
- **Es geht um die Verunsicherung der Führungskräfte**
 - **angesichts der wirtschaftlichen Situation**
 - **angesichts der unsicheren Zukunftsaussichten**
- **Es geht um die Fragen**
 - **Wie kann ich in einer solchen Situation den Mitarbeitern gegenüber treten?**
 - **Was kann ich ernsthaft von Ihnen verlangen?**
 - **Welche Führungsoptionen habe ich überhaupt in einer solchen Situation?**

Glaubwürdigkeit als Hebel zur Nachhaltigkeit

- ein Praxisbeispiel

Vereinbarungen

- **Gründe und Hintergründe für die angestrebte Optimierung müssen deutlicher gemacht werden**
 - Zahlen, Daten, Fakten
 - Zusammenhänge
 - strategische Überlegungen
 - Perspektiven
- **Das Verständnis und Wissen für die Prozessgestaltung muss vertieft werden**
 - Gründe / Hintergründe
 - Notwendigkeit
 - Nutzen
- **Die Glaubwürdigkeit im Handeln und Auftreten muss gestärkt werden**
 - Führungsmannschaft insgesamt
 - direkte Vorgesetzte

Glaubwürdigkeit als Hebel zur Nachhaltigkeit

- ein Praxisbeispiel

Die Glaubwürdigkeit im Blick

■ Glaubwürdigkeit der Führung

- Was verstehen wir unter der Glaubwürdigkeit von Führungskräften?
- Kriterienkatalog (Handlung / Kommunikation) gemeinsam erstellen

■ Inwieweit erfüllen wir die Kriterien?

- Führungskräfte miteinander
- Als Führungskräfte gegenüber unseren Mitarbeitern

■ Was müssen wir tun, um die Glaubwürdigkeit an unserem Standort zu verbessern und wieder handlungsfähiger zu werden?

Sinnorientierung als Handlungsoption

Sinn in guten Zeiten

- In guten Zeiten bieten die Unternehmen Raum für Entwicklungen aller Art: neue Produkte, Dienstleistungen und Vermarktungswege und damit sinnvolle Gestaltungsräume für die Mitarbeiter und die Führungskräfte
- Als Kompensation gibt es Geld, Anerkennung und andere Belohnungen in der unternehmensspezifischen Währung
- Sinnvoll ist, was das Unternehmen voranbringt, Chancen eröffnet, Überlebensfähigkeit verbessert und wirtschaftliche Potenz ausbaut
- Die Fragen nach dem Sinn wird im gemeinsamen Gestalten beantwortet

Sinn in schlechten Zeiten

- **Der „Sinn“ wird zum Problem, wenn er verloren geht z.B. bei Verlusten, Trennungen, Krisen und Umbrüchen**
- **Sinn wird zu einer wichtigen internen Währung, wenn die monetäre Seite wegfällt**
- **In einer solchen Situation wird die sonst kaum beachtete oder bewusst empfundene Sinnfrage zum quälenden Problem**

“Man’s Search for Meaning“ – Viktor Frankl

■ **Gründer der Logotherapie (dritte Wiener Schule)**

Psychiater (Wien) in den 30er Jahren; schrieb den Weltbestseller: “Man’s Search for Meaning“ („...und trotzdem Ja zum Leben sagen“). Auflage ca. 9 Mio.

■ **Beratungsfokus**

Logotherapie als Beratungsform, mit dem Fokus auf Sinnfindung bei Sinnverlust

■ **Zentrales Anliegen Frankl**

Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn und Werterfüllung. Die Idee der Freiheit und der Verantwortlichkeit des Menschen bieten zentrale Handlungsorientierung

■ **Die Adaption Frankl aktuell**

Anthropologische Grundannahmen

- **Der Mensch besteht aus der Einheit von körperlichem Wesen, psychischem Wesen und geistigem Wesen**
- **Der Geist bzw. das Geistige ist immer imstande, von einer Situation Abstand zu nehmen, Distanz zu gewinnen und sich der Situation zu stellen**
- **Kraft seiner geistigen Fähigkeiten vermag der Mensch über den Dingen bzw. über der Situation zu stehen**
- **Das Geistige gibt dem Menschen in jeder Situation seine persönliche Entscheidungsmacht**

Wie erschließt sich der Sinn?

- **Fakt ist: In jeder Situation des Lebens gibt es bei den Menschen ein Streben nach Sinn; Frankl spricht von einem „Willen zum Sinn“**
- **Sinn erschließt sich aber nicht, indem der Mensch nach dem Sinn des Daseins fragt, sondern die Fragen stellt das Leben und wir müssen darauf antworten; in den Antworten sind wir frei**
- **Das Entscheidende im Hinblick auf Sinngestaltung besteht in der Antwort (nach besten Wissen und Gewissen); darüber „ver-“ antwortet der Mensch sein Leben**
- **Sinn ist situationsspezifisch, es ist die jeweils wertvollste Möglichkeit der Situation**

Hauptstraßen zum Sinn

Sinnfindung geschieht durch Werte-Realisierung auf drei Ebenen

1. Handlungsebene

durch Verwirklichung von schöpferischen Werten (in der beruflichen Arbeit, in der Hingabe an eine Sache usw.)

2. Erlebnisebene

durch Verwirklichung von Erlebniswerten (im Alltag, in der Freizeit, Begegnung mit Kunst, Musik, Natur; Begegnung mit anderen Menschen, Liebe zu anderen Menschen)

3. Einstellungsebene

durch Verwirklichung von Einstellungswerten, indem der Mensch sich in ausweglosen Situationen über Haltung und Einstellung dem Schicksal stellt

Die Botschaften aus der Logotherapie

- **Appell an Freiheit und Verantwortung**
 - Ich kann mich immer entscheiden

- **Mobilisierung der Trotzmacht des Geistes**
 - Verfügbar für jede Person
 - Verfügbar in jeder Situation
 - Stärkt die Widerstandsfähigkeit

- **Erkennen der Möglichkeiten...**
 - ...Einstellungen zu wählen
 - ...zu sich selbst Stellung zu beziehen

Resümee

- **Umbruchssituationen können von Menschen schicksalhaft, traumatisch und ausweglos erlebt werden; sie entwickeln als Reaktion ein Gefühl von Sinnlosigkeit.**
- **Der Fokus auf Glaubwürdigkeit ist in solchen Situationen eine angemessene Führungsstrategie. Glaubwürdigkeit vermittelt sich über spezifisches Führungsverhalten und Führungskommunikation.**
- **Umbruchssituationen können mental über die Wahl der inneren Einstellung bewältigt werden. Die innere Freiheit besteht in der selbst gewählten Haltung zur schicksalhaften Situation. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt hier eher auf einer beraterischen Ebene.**

Literatur

- Fischer-Ledenice, Katharina: Leadership, Mach und Sinn, Wien 2006
- Frankl, Viktor: „...trotzdem Ja zum Leben sagen, München 1982
- Frankl, Viktor: Das Leiden am sinnlosen Leben, Freiburg 1983
- Goldfuß, W. Jürgen: Führen in schwierigen Zeiten, Frankfurt am Main, 2004
- Längle, Alfried: Viktor Frankl – Ein Portrait, München 2001
- Malik, Fred: Was ist richtiges und gutes Management, Heft 12/05, St. Gallen 2005
- Riemeyer, Jörg: Die Logotherapie Viktor Frankls, Gütersloh, 2002