

Nachhaltigkeit im Führungsprozess

Werner Vogelauer *)

1. Zeitgeist Schnelligkeit und Veränderung

Vor kurzem fiel mir ein neues und interessantes Buch in die Hände:

„Dranbleiben“ von Wolfgang Schmidbauer. Es hat mich inspiriert, am Thema Nachhaltigkeit und Schnelligkeit „dran zu bleiben“.

Heute ist Schnelligkeit nicht nur in der Wirtschaft ein Thema. Man spricht von „die Schnellen fressen die Langsamen“ oder „Time ist money“. Ob wirklich die Schnelligkeit – gerade in den letzten Jahren bei Veränderungsprozessen als Mode – das bringt, was sich viele Manager, Berater u.a. erwarten, möchte ich in Frage stellen.

Begriffe wie Kontinuität, Dauerhaftigkeit, Flexibilität, Veränderung dominieren viele Debatten und schriftliche Unterlagen. Unser Zeitgeist versteht Schnelligkeit mehr als Hurtigkeit, Geschwindigkeit, Speed denn als Wendigkeit, Raschheit oder Reaktionsfähigkeit. Im engeren Sinne betrachtet nur schneller voran zu kommen, mit höherer Geschwindigkeit schneller am Ziel zu sein oder wie Helmut Qualtinger es wienerisch in der Kultfigur des „Wilden“ aus den 50er Jahren deftig formulierte „ich weiß zwar nicht wo ich hin will, aber dafür bin ich umso schneller dort“.

Wenn wir heute von Nachhaltigkeit reden, so steckt im Begriff „nachhaltig“ das Thema „nachher“, „halten, festhalten, anhalten“, „dauerhaft“.

Diese Begriffe sind in unserer Gesellschaft keineswegs positiv besetzt. Die Begriffe sind „vergangenheitsorientiert“, der Blick richtet sich auf das Gestern. Obwohl damit versucht wird, Positives auszudrücken wie eben dran bleiben, nicht aufgeben, kontinuierlich, beständig. Da es jedoch nicht möglich ist, einmal Begonnenes oder Gechafftes permanent aufrecht zu erhalten, kommt die Dynamik und die wechselnden Rahmenbedingungen nicht zur Geltung.

Hier könnte ein Begriff wie „dynamisches Gleichgewicht“ als Synthese zwischen verändern und dran bleiben unserer heutigen Realität entsprechen.

Mit einer Parabel über die Nachhaltigkeit – nach einer Erzählung von Jean Giono möchte ich das Thema noch von einer anderen Seite beleuchten. Zu Beginn des letzten Jahrhunderts lebte ein älterer Mann in Frankreich. Als seine Frau und sein einziger Sohn sterben, ist er verzweifelt. Wofür lohnt es sich jetzt noch zu leben? Davonlaufen wird das Beste sein, denkt er. Er verlässt also seinen Bauernhof in der fruchtbaren Ebene und zieht mit seinen 50 Schafen ins Hochland der Provence. Vielleicht kann er hier, in dieser trostlosen Wüstenlandschaft, alles vergessen. Die Menschen in den Dörfern liegen im Streit miteinander und einer nach dem anderen zieht fort. Als erfahrener Bauer erkennt der Mann, dass sich hier etwas verändern muss, damit nicht die ganze Landschaft stirbt. Bäume müssen angepflanzt werden, denkt er. Bäume verhindern mit ihren Wurzeln, dass das Land austrocknet. Er besorgt sich deshalb immer wieder einen Sack mit Eicheln. Die rissigen und kleinen sortiert er aus. Die großen und

kräftigen Früchte legt er in einen Eimer mit Wasser. Als die Eicheln sich richtig voll gesogen haben, nimmt er einen Eisenstab und zieht los. Immer wieder stößt er den Stab in die Erde und legt eine Eichel hinein. Drei Jahre geht das so. Dann hat er etwa 100.000 Eichen gesetzt. Wenn nur 10.000 davon treiben, wäre ich zufrieden, denkt er. Sein Traum geht in Erfüllung. Der Mann wird 89 Jahre alt und schafft einen der schönsten Eichenwälder Frankreichs. Aus der Wüstenlandschaft ist eine fruchtbare Gegend geworden. Das Wasser ist wieder da. Weiden und Blumen wachsen, die Vögel kommen zurück. Auch die Menschen finden wieder den Weg hierher. Erst die Kontinuität, das Dran bleiben an einem einmal als wichtig und richtig empfundenen Ansatz des alten Mannes schuf diese einmalige Leistung!

2. Sind Entwicklung und Prozesse altmodisch?

Trotz dem Aufgreifen sozialer und psychologischer Elemente auch in traditionellen technischen und wirtschaftlichen Abläufen, ist das Denkmuster des Taylorismus weiter hin in unserer Arbeit erkennbar. Wenn wir Entwicklungen – also Strömungen aus dem Inneren, aus dem eigenen Antrieb heraus, Neues zu schaffen – kontrollieren, steuern und zeitlich „kürzen“ wollen, so steht das im krassen Gegensatz zu natürlichen Prozessen der Entwicklung. Auch eine Pflanze, die wächst, kann nicht durch *mehr* gießen schneller wachsen. Oder Tiere, die durch Mast schneller wachsen sollen, erzeugen mehr Schwierigkeiten für Erzeuger, Konsumenten und auch die Gesellschaft – und ihr Fleisch ist in der Regel nicht so qualitativ, wie das von „natürlich“ gewachsenen. Entwicklung lässt sich nicht beliebig verkürzen und steuern. Von außen gesteuerte, nicht innerlich gewollte Veränderung setzt erstens keinen Entwicklungs-Prozess in Gang, wird zweitens auch von der Fantasie der Veränderer begleitet „alles ist machbar“, einer grandiosen Vorstellung Situationen, Prozesse, Systeme usw. kontrollieren und steuern zu können. Spätestens seit Beschäftigung mit Systemtheorie und systemischen Arbeiten wurde klar, dass ein System sich nicht von Einzelnen steuern lässt. Manches Mal entsteht die Illusion, dass durch einzelne Maßnahmen und der Anpassung des Systems dies durch die Maßnahmen alleine bewirkt wurde?!

Entwicklung steht für: aus sich heraus erneuern, von innen, Potentiale frei legen – „ent – wickeln“ – also ein motivierender, aktiver Vorgang von Menschen, Gruppen wie auch Organisationen.

Veränderung, Change steht für: von außen eingeleitet, Druck zur Anpassung, passiver Vorgang, auslösen von Reaktionen (keinen Aktionen!), sprunghafter Wechsel.

Oft wird heute von altmodisch und modern in diesen Zusammenhängen geredet. Entwicklung sei altmodisch und Change sei modern. „*Altmodisch*“ und „*modern*“ sind relative Begriffe, die noch mit dem Kontext, dem Umfeld des Themas, in Verbindung zu bringen sind. Bspw. finden wir heute zum Thema persönliche Arbeitstechnik völlig neue Arbeitssituationen vor. Mehr PC's, Mails, Faxe, Handy-Kontakte, dadurch schnellere

Reaktionen, kurzfristigere Aktionen. Arbeitsmethodiken der 60er und 70er Jahre sind dabei nicht mehr angebracht, sind also „alt-modisch“. Ein anderes Beispiel sind Gespräche, Kontakte und Verhandlungen. Hier sind zwar auch neue Rahmenbedingungen – wie schon erwähnt – vorhanden. Andererseits gibt es Grundlagen und Notwendigkeiten, die durch die neuen Rahmenbedingungen nicht umgestellt werden wie Verständlichkeit, Aufeinander eingehen bzw. sich einfühlen können oder auch Inhalte konkretisieren, absichern, vereinbaren u.a.m. Hier wird die Berücksichtigung „alter“ Muster wie aktives Zuhören, Fragen stellen usw. eher als Nachhaltigkeit der Sicherung von Kommunikation auch unter neuen Rahmenbedingungen wichtig.

3. Organisationen entwickeln sich - und die Führung mit?

Systeme streben in Richtung höherer Komplexität im Laufe der Zeit. Die beiden Ströme „Zeit“ und „Komplexität“ begleiten Organisationen und Systeme, wobei Entwicklung kein automatischer Vorgang ist. Wenn wir von den vier Phasen der Unternehmensentwicklung ¹⁾ ausgehen, so unterscheiden wir

- a) die Pionierphase
- b) die Organisations- und Differenzierungsphase
- c) die Integrationsphase und
- d) die Assoziationsphase.

Wie sieht dies nun bei der (Unternehmens)-Führung in diesen Phasen aus? Jede dieser Phasen hat einen bestimmten Führungstypus als „passend“ parat, der sich in den anderen Phasen weiterentwickelt, zur Metamorphose kommt und nicht in der gleichen Ausprägung wie in den vorhergehenden Phasen erfolgreich ist.

Im Pionierstatus einer Organisation, wo Emotionalität im Vordergrund steht, familienartige Strukturen vorherrschen, wird der **Macher** erfolgreich sein. Der Pionier, der Vorpreschende, der Handelnde sind Rollen von Führungskräften, meist Unternehmern in dieser Phase.

Dieser Typus wird in der Organisationsphase durch den **Manager** abgelöst. Er organisiert, verwaltet, strukturiert, setzt Maßstäbe und kontrolliert usw. Organigramme, Stellenbeschreibungen, klaren Ablauf- und Aufbaustrukturen in der Organisation begleiten diese Rolle.

In einem möglichen Weiterentwicklungs-Status der Integration kommen Elemente wie Zusammenarbeit, Teambildung, Kommunikation und Aufeinander eingehen ins Blickfeld. Hier ist wiederum ein anderer Führungstypus passend(er). Der **Team-Leader**, der selbständige Teamarbeiter koordiniert, der Führung als Koordination und Gestaltung von Rahmenbedingungen versteht, der offen kommuniziert und die Zusammenarbeit als Vorbild nutzt, kann in dieser Phase erfolgreich sein.

In der derzeit vierten Phase der Organisations-Entwicklung, der Assoziationsphase, geht das Arbeits- und Aktivitätsfeld von Systemen über ihre eigenen Systemgrenzen hinaus. Es werden Allianzen,

Arbeitsgemeinschaften, übergreifende Projektarbeiten, virtuelle Organisationen usw. geschaffen, wo es nicht mehr auf Führung im engeren Sinn ankommt. Es kann nicht mehr auf Abhängigkeit und „Anschaffen“ als Führungsmittel zurückgegriffen werden. Die Mitglieder von Arbeitsteams sind unabhängig, selbständig, freiberuflich und sind daher auf freiwilliger Basis, durch Einbeziehung und Kooperation durch einen **Netzwerk-Promotor** am besten betreut.

(bitte aus dem Heft Pioniere nehmen)

Abb. 1 Grafik der vier Entwicklungsphasen

Thema	Macher	Manager	Team-Leader	Netzwerk-Promotor
Grundhaltung	Ich bin ok Du bist nicht ok	Ich bin ok Du vielleicht, eher nicht	Ich bin ok Du bist ok	Ich bin ok Du bist ok
Vertrauen und Offenheit	Selbstvertrauen bis Selbstüberheblichkeit, aber die andern sind zu führen, sonst geht nichts	Selbstvertrauen bis Selbstüberheblichkeit, die anderen brauchen Führung (Ordnung)	Selbstvertrauen bis Selbstunterschätzung, die anderen sind ok bzw. wissen selbst besser Bescheid und füllen ihre Aufgaben aus	Selbstvertrauen und Vertrauen in andere, gemeinsam die jeweilig persönliche notwendige Aufgabe für die Situation zu erledigen
Beziehungsgestaltung	Von sich aus aktiv, führend, lenkend, sanktionierend(+/-) und kritisierend nach persön-licher Linie bzw. Vorstellung	Von sich aus aktiv, führend, steuernd, auch sanktionierend (+/-) auf Basis der Struktur-regelungen	Wechselseitig nach Frage bzw. Anforderung, persönliches Feedback und Kritik in der Gruppe anhand vereinbarter Kriterien	Wechselseitig nachfragend bzw. initiativ, im system-übergreifenden Gruppen-Feedback bzw. -Kritik anhand vereinbarter Kriterien (ev. virtuell)
Führungsstil	Patriarchalisch-autokratisch	Führung durch Regelungen und Durchsetzung	Demokratisch bis Laisser-faire	Kooperativ-initiativ
Selbstbild	Ich alleine schaffe es, andere brauchen mich	Ich werde es organisieren, ich	Ich bin „Primus inter Pares“,	Ich stelle gerne meine Fähigkeiten/Stärken dem

		habe die Fähigkeit, die anderen einzuteilen	ich habe Fähigkeiten/ Fertigkeiten; die Gruppe kann meine Fähigkeiten brauchen als Ergänzung zu den Fähigkeiten anderer	System/ Netzwerk zur Verfügung und bin ein ausgewähltes Mitglied dieses Arbeitssystems für Prozessübersicht, Koordination und Zusammenfassung.
--	--	---	---	--

Tab. Macher – Manager – Team-Leader – Netzwerk-Promotor

4. Nachhaltigkeit und Flexibilität – ein Widerspruch?

Zwischen Nachhaltigkeit und Flexibilität scheint ein Widerspruch zu bestehen! Wenn wir von der Betrachtung ausgehen, dass „nach-haltig“ etwas Dauerhaftes, Beständiges, etwas aus der Vergangenheit aufrecht zu erhaltendes ist und Flexibilität als spontan, reaktiv, sofort sich anders entscheiden bzw. sich verhalten, verstanden wird, kann ein Widerspruch abgeleitet werden. Andererseits ist unser Leben von vielen Widersprüchen, besser gesagt Polaritäten und Gegensätzlichkeiten geprägt. Gerade diese Gegensätzlichkeiten sind wichtig, um Dinge weiter zu bewegen. Die Suche nach einem gemeinsamen Ansatz, der Verbindung der beiden Polaritäten fördert Entwicklung und Veränderung.

Im Konkreten kann Nachhaltigkeit, Dran bleiben oder Kontinuität in der Verwirklichung von Vorhaben eine wesentliche Hilfe sein, Dinge umzusetzen.

Wir können jedoch auch von einer anderen Sichtweise ausgehen. Nachhaltigkeit kann in die Dimension „Zeitkontinuität“ eingeordnet werden, Flexibilität findet sich in der Dimension „Situationsreaktion“ wieder. Beide zusammen können im „dynamischen Gleichgewicht“ positiv verankert werden.

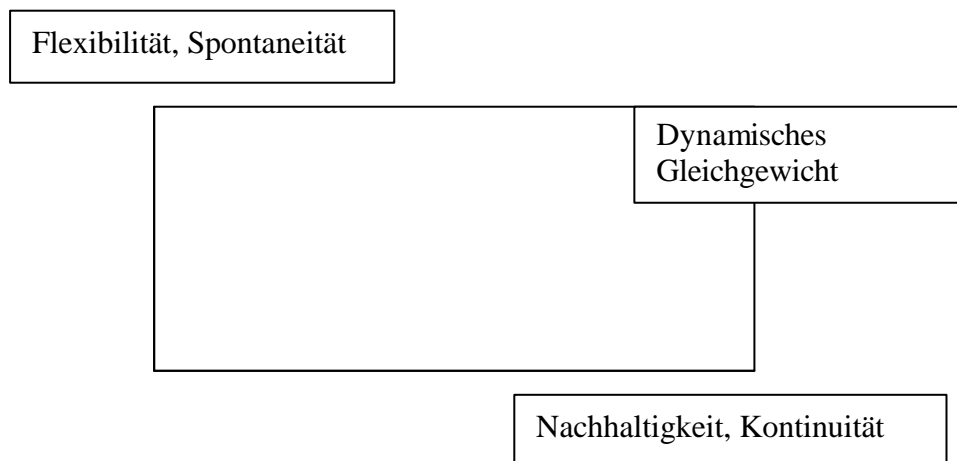


Abb. 2 Zwei Dimensionen zum dynamischen Gleichgewicht

5. Nachhaltigkeit, Dran bleiben oder dynamisches Gleichgewicht ?

Aus dem Blickwinkel der Tradition betrachtet ist „Nach-halten“ im nachhinein, festhalten, etwas Erworbenes/ Geschaffenes aufrecht halten, etwas „nachher“ tun. Ein Blickwinkel zum Thema, der sich von der WV/Artikel/Agogik/Nachhaltigkeit in Führungsprozessen, Feb-04

Vergangenheit löst und einen zeitlich übergreifenden Blick in Gegenwart und Zukunft ermöglicht ist der Begriff „Dran bleiben“. Hier wird „dran“ als kontinuierlich, dauerhaft(er), nicht aufgeben weg von der Vergangenheit in eine größere zeitliche Bandbreite gestellt. Der Begriff zeigt Lebendigkeit, Aktion und Engagement. Ein noch weitergehender Begriff aus meiner Sicht ist das dynamische Gleichgewicht. Es spricht die Polarität „festhalten“ gegenüber „flexibel sein“ am deutlichsten an und meint überdies, nicht in einem einmal gefundenen Zustand zu verharren, sondern dies immer wieder von Neuem durch Aktivität und Offenheit, durch Wahrnehmung und auf die Situation bezogene Reaktion umzusetzen.

Führen kann als Verbindung zwischen Tradition und Kreation, zwischen fest halten und immer wieder los lassen gesehen werden. Viele Polaritäten begleiten die Tätigkeit einer Führungskraft oder - noch stärker ausgedrückt - bestimmen Dilemmata den Weg eines Managers.

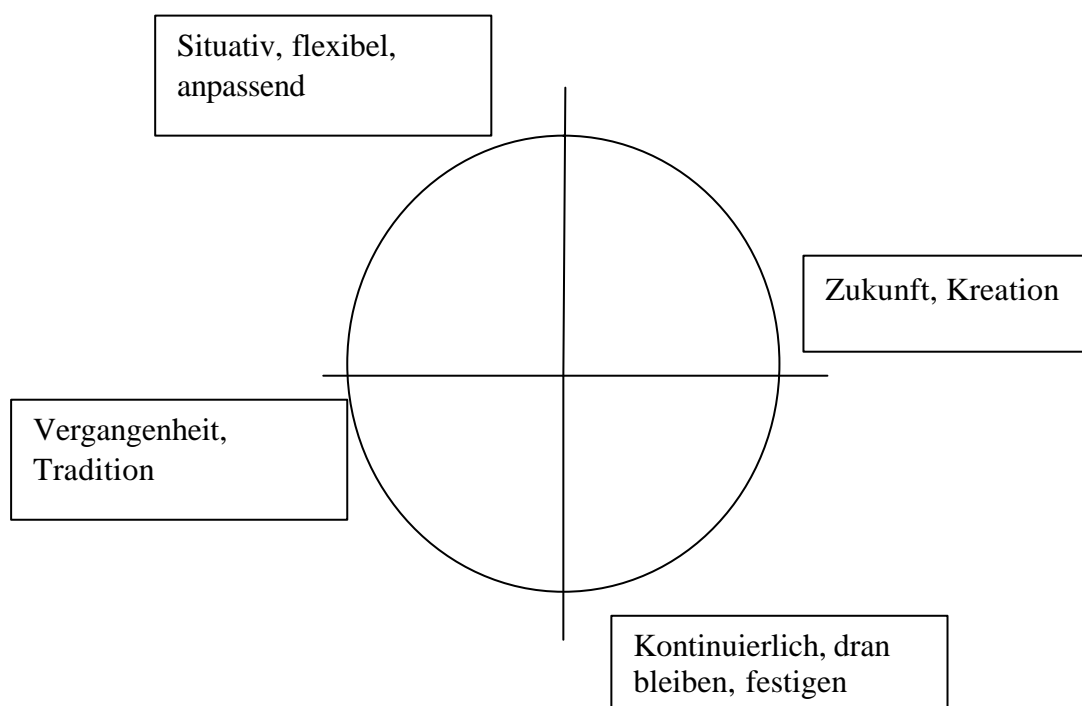


Abb. 3

Hinter Veränderung steht heute oft nicht nur die Geschwindigkeit und Anpassung. Change wird gedanklich begleitet von (übertriebenen) Ehrgeiz, anders zu sein, anderes zu benötigen. Oft wird diesen Reaktionen auf Veränderungen im Markt, bei der Konkurrenz, bei Kunden usw. keine Überprüfung, Auseinandersetzung mit dem Thema und die eigene Vision oder Zielsetzung gegenüber gestellt. „Aktionitis“ als Modewort unserer Zeit schafft dann nicht gerade das, was sich Veränderer erträumen. Reaktionen führen bei fehlendem Standort und Klärung der Ursachen und

Hintergründe schnell in ein „nachlaufen“, nicht zu einer „nach-haltigen“ Entwicklung.

Zu viel wird auf erstbeste Tätigkeit oder vordergründige und beliebte Aktivitäten geschaut. Der Vollzug von Maßnahmen, Vorhaben, Aktivitäten, die nicht sofort zu einem Ergebnis führen, wird frühzeitig aufgelassen ohne zu überprüfen, ob nicht ein wenig mehr Zeit „dran bleiben“ und ein Stück Kontinuität zu wahren, bessere Ergebnisse erzielt hätte.

Hier „überholt“ viele Manager, die Verkürzung ihres Zeithorizontes (Elliott Jacques).²⁾ Damit ist gemeint, wie lange es eine Person aushält von einem vorgenommenen Ziel die Geduld und Zeit aufzubringen, das Ergebnis abzuwarten. Wir erleben anhand des Modells von Jacques mit den sieben Zeit-Horizonten, dass wir in einer Zeit leben, wo sich diese Horizonte zunehmend verkürzen. Dies hat wiederum zur Folge, dass viele Maßnahmen mit ihren Ergebnissen nicht abgewartet werden, sondern frühzeitig Aktivitäten zur Veränderung, zur Schaffung neuer Maßnahmen usw. ergriffen werden. Dies bringt erhöhten Einsatz, Energieaufwand mit sich, reduziert die Blickspanne und Wahrnehmungsbreite. Selektive, nicht in Zusammenhang stehende Maßnahmen sind zumeist die Folge.

7. Zukunftsqualität und Synthese bei der Führung von Organisationen

Was ist nun eine Zukunftsqualität in der Führung, mit der Spannungszone „verändern“ und „entwickeln“ umgehen zu können? Manager sind zunehmend dazu aufgerufen, ihren Alltags-Dilemmata oder Polaritäten ein Synthese-Denken hinzuzusetzen. Was heißt das konkret? Wenn wir an Veränderungen denken, die rund um uns im Markt, bei Produkten notwendig erscheinen, wird eine zügige Analyse und Diagnose der Situation helfen – keine langatmigen Datenerfassung mit vielem Zahlenmaterial. Andererseits wird es wichtig sein, darauf zu achten, was sich in der Organisation, mit den MitarbeiterInnen, in Abläufen usw. entwickeln kann. Wie können die Personen, ihre Erfahrungen und Kenntnisse, sinnvolle Transformations-Prozesse in Abläufen usw. genutzt werden. Wie weit bestehen auch klare Rahmenbedingungen in der Organisation wie Leitbild, Vision und Strategie, damit nicht „anything goes“ zum Motto einer permanenten Nachjustierung wird. Viele Organisationen sind keine „Segelschiffe“, die schnelle Manöver um plötzlich auftauchende Bojen durchführen können. Sie sind mehr große Tankschiffe, die einerseits weit vorausschauen müssen, um Bojen rechtzeitig zu erkennen und andererseits abgestimmt (intern) erst die volle Leistungskraft nach einer gewissen Zeit erreichen.

Führungskräfte benötigen Kontinuität für Mitarbeiterführung, damit diese „wissen woran sie sind“, zum Dranbleiben an Arbeiten, Projekten, Aufgaben, die vielleicht vorschnell beim ersten Lüftchen gekillt werden. Bei vielen Aktivitäten unseres heutigen Alltags wird von Führungskräften viel zu schnell „die Flinte ins Korn“ geworfen. Wenn nicht gleich alles klappt, glaubt man nicht mehr daran (Zeit-Horizont!).

Viele Aktivitäten in Tagesarbeiten wie neue Projekte und Veränderungsprozesse benötigen Zeit(bewußtsein). Damit meine ich, dass permanenter Einsatz notwendig ist. Die dynamische Balance von Kontinuität und Flexibilität erzeugt weniger Hektik, schafft durch den ausgleichenden Aktionsradius effektivere Ergebnisse und bringt oft mehr innere Ruhe in die Personen und Gruppen ein.

Weiterführende und verwendete Literatur:

- 1) Dynamische Unternehmensentwicklung, F. Glasl/Lievegoed, Haupt-Verlag, Bern 2004
- 2) Measurement of Responsibility, Elliott Jaques, Tavistock Publ, London
- 3) Welche Pioniere braucht die Zukunft – Macher, Manager oder Netzwerkpromotoren?, W. Vogelauer, Agogik, Bern, Nr. 1/1999
- 4) Dranbleiben – die gelassene Art, Ziele zu erreichen, W. Schmidbauer, Herder-Verlag, Freiburg/Brsg., 2002 (2. Auflage)