

## ERFOLGREICH NAVIGIEREN – WORAUF FÜHRUNG BESONDERS ACHTEN SOLLTE

### Handlungen – Entscheidungen – Werte

Jede Handlung folgt einer – letztlich individuellen – Entscheidung. In der modernen und schon gar nicht in der nächsten Gesellschaft lassen sich Konsequenzen nicht mehr auf Naturzusammenhänge, auf das Schalten und Walten von Göttern oder dem Zufall oder Schicksal (wo auch immer das wohnen mag) zuschreiben. Ich halte das für eine der zentralen Herausforderungen (Stress) für den modernen Menschen: **„Ich bin für jedes Tun auch selbst verantwortlich** – ohne wirklich wissen(!) zu können, ob meine Entscheidung die erwünschte Wirkung in der (immer unbekannt)en Zukunft hat.“

Damit diese Situation nicht zur permanenten Überforderung, zur Lähmung oder Beliebigkeit führt, müssen sich Organisationen und Individuen **„Entscheidungsprämissen“** schaffen. Rationale Kalküle reichen dazu nicht aus oder würden zu permanentem Zeitstress führen, bis alle erforderlichen Abwägungen einen sicheren Schluss zuließen. Und selbst dann würde der „Teufel der Kontingenz“ (man könnte auch zu anderen Schlussfolgerungen und zu anderen Entscheidungen kommen) wirksam sein. Das erklärt die Renaissance, auch Werte zur Grundlage von Entscheidungen zu machen.

Werte sind einerseits bereits Entscheidungsprämissen und ermöglichen andererseits durch konkrete Ableitungen (Regeln, Moral, Normen, Rezepte) solche zu „er – finden“.

### Führen und Entscheiden

Eine der zentralen Aufgaben von Führung ist das Entscheiden – vor allem das **Entscheiden über Entscheidungen**. D.h. in unserem Zusammenhang: Werte verbindlich zu machen, Entscheidungsprämissen deutlich zu machen, durchzusetzen und zu entscheiden, bei welchen Ausnahmen wird nach anderen Prämissen entschieden und darf anders gehandelt werden. Damit solche Entscheidungen nicht zur „Verwahrlosung“ von Organisationen führen, muss deutlich und glaubhaft mit kommuniziert werden, welcher Wert mit der Ausnahme „bedient“ wird.

Ich nenne dieses Verdeutlichen, dieses „eindeutig“ machen: „so tun wir es – und nicht anders“ nicht Logik, sondern Moral. Führung sollte der Moral, schon aus Entlastungsgründen, wieder zu einem guten Ruf verhelfen. Denn die entschiedenen (und im Reflexionskontext auch befragbaren) Prämissen (Moral) sind im unüberschaubaren Feld der Komplexität ein hilfreicher Navigator und ermöglichen auch bei Knappheit von Zeit und bei kaum beherrschbaren Widersprüchen rasche Entscheidungen und das Setzen von Prioritäten.

### Wirkung von Moral – Werte – Vertrauen:

Werte, Moral und Vertrauen sind exzellente Instrumente zur Reduktion von Komplexität und Kontingenz: Werte entscheiden das WAS und WIE. Vertrauen verringert Kontrollmechanismen und reduziert Kontrollzeiten und Kontrollkosten.

Dimensionen des Vertrauens

- Transparenz
- Zuverlässigkeit
- Wertschätzung

Vertrauen kann man nicht einfordern, wenn Führung das Risiko wagt, in die Vorlage zu gehen, dann wirkt die Fiktion/Vorannahme (ich vertraue Dir – mir wird vertraut – ich will Vertrauen nicht enttäuschen) zur Wirklichkeit des Vertrauens.

Kontrolle gilt es daher weder zu minimieren oder zu maximieren – sondern stets zu optimieren, je nach Vertrauenskapital.

### **Werte als „Vermittlungsinstanzen“**

Werte und die daraus abgeleitete Moral sind – wenn sie akzeptiert sind – praktische Vermittlungsinstanzen zwischen den Logiken, Dynamiken und Interessen der Organisation und den Prägungen, Motivlagen und Bedürfnissen der Organisationsmitglieder.

### **Wertschätzung – ganz nüchtern betrachtet:**

Erfolgreiche Vermittlung zwischen zwei „Systemen“ erfordert eine Wahrnehmung und Kenntnis der jeweiligen Werte. Es gilt die Werte richtig – d.h. passend im Kontext – einzuschätzen. Unter diesem Aspekt gewinnt der Wunsch/die Forderung nach Wertschätzung eine Qualität, die über einen freundlichen und netten Ton weit hinausgeht. Erst eine hohe Aufmerksamkeit ermöglicht Kompetenzen und Verhalten in ihrem Wert, in ihrem Beitrag zur >Wertschöpfungskette< zu erkennen. Dann ist auch Kritik nicht die Gegenseite von Wertschätzung, sondern Teil dieser.

### **Die Quellen der Wirksamkeit**

Der Fokus auf die Vermittlung von Person und Organisation öffnet die Perspektive von Führung – auch unabhängig von ethischen Ansprüchen – auf die „Quellen der Wirksamkeit“, auf die Ermöglichung von Sinnfindung/Verbundenheit/Entwicklung.

Wenn Leadership Sinnfindung (verstehen was, warum und wozu etwas getan oder unterlassen wird), Verbundenheit (Anerkennung, Wahrnehmen der Person, Identifikation und Wertschätzung) und Entwicklung (Möglichkeiten der Entfaltung und der Autonomie) ermöglicht und fördert, dann stellt sich Wirksamkeit und schöpferische Energie wie von selbst her.

Diese Hypothese kann auch naturwissenschaftlich (z.B. auf Basis der Neurobiologie und Quantentheorie) gestützt werden. Besonders nachvollziehbar sind die Erkenntnisse der Gehirnforschung: Es sind zwei unauslöschliche Erfahrungen, die das menschliche Gehirn und seinen Aufbau in der pränatalen Phase prägen: die unmittelbare und weitestgehend ungestörte Verbundenheit des Embryo mit der Mutter und das in dieser Verbundenheit stetige Wachsen und „sich entwickeln“. Die so geprägten neuronalen Muster stellen die Basis für weitere „Verschaltungen“ und den Aufbau der komplexen Struktur des Gehirns dar. In der Folge wird jede neue Wahrnehmung und Erfahrung mit bisher gemachten so verknüpft, dass diese einen „Sinn“ machen. Das menschliche Gehirn kann sich nur dann entfalten und neue Lösungen entwickeln, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten einen Sinn zuschreiben kann, d.h. wenn es Neues mit Bestehendem verknüpfen kann. Es wendet alle seine Prozesse auf, Sinn zu konstruieren. Zusammengefasst bedeutet dies nicht mehr und nicht weniger, als dass engagiertes, zielgerichtetes, motiviertes Handeln nur aus der Erfahrung von Verbundenheit, Entwicklung und Sinn entstehen kann.

Herbert Schober-Ehmer, Februar 2012