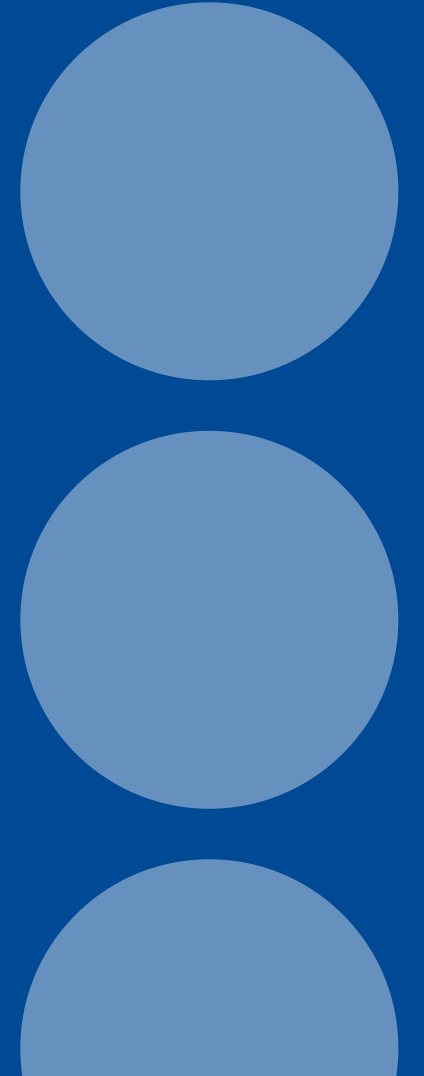


# Was lernen wir durch Corona? Führen und Entscheiden nach der Pandemie

Lunch & Learn

Diplom-Psychologe Stefan Günther

04.06.2021



## Inhalte

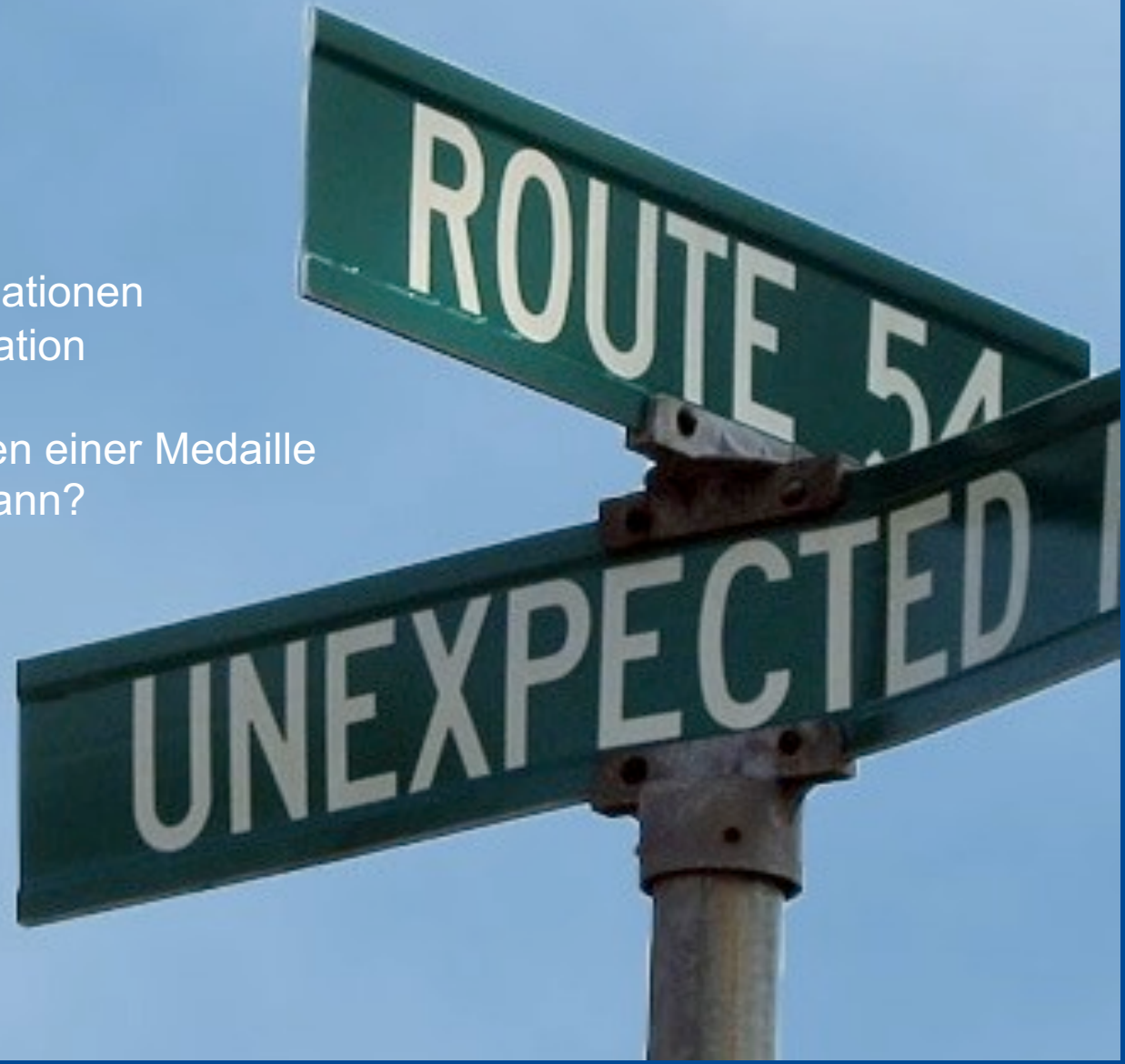
1. Corona als Lernchance
2. Komplexitätssteigerung verstehen
3. Lernen von Hochsicherheitsorganisationen
4. Führung und die Kunst der Partizipation
5. Navigieren, wenn es komplex wird
6. Führung und Organisation – 2 Seiten einer Medaille
7. Kultur ist nicht entscheidbar, was dann?
8. Fragen und Dialog

Stefan Günther

Simon, Weber and Friends



Kooperationspartner von ICL  
Annette Gebauer



## Corona, Führen und Entscheiden: Ein Blick in die Gesellschaft? Europa, Bund, Länder....

- Entscheiden in Unsicherheit und volatiler Umweltdynamik ist hochriskant
- Verschiedene Teilsysteme haben unterschiedliche „Landkarten“ der Situation und verfolgen z.T. widersprüchliche Ziele
- Selbst innerhalb einer Expertengruppe bzw. Profession gibt es kontroverse Vorstellungen
- Wissenschaft, Wirtschaft und Politik funktionieren nach sehr unterschiedlichen Leitprinzipien
- Beratung und formale Entscheidungsträger geraten im öffentlichen Bild leicht durcheinander
- Ignorieren von relevanten Perspektiven hat fatale Folgen: politisch, wirtschaftlich, sozial, humanitär
- Entscheidungen haben immer eine sachliche (Was ist relevant?), soziale (Welche Akzeptanz in der Bevölkerung?) und zeitliche (ab wann, bis wann, wie lange..?) Dimension
- Der hohe Wert transparenter Kommunikation in schnell wechselnder Erkenntnislage schafft Irritationen und Widerstand

**These: alle diese Zusammenhänge sind auch innerhalb von Organisationen anzutreffen**

**Kritische  
Beispiele aus  
mehreren,  
konkreten  
Beratungsfällen**



**Kollektive Muster in der  
Krise –  
Gesundheitsorganisation**

*„Wie können wir von den  
Krisenerfahrungen lernen, um  
künftig besser antwortfähig zu  
werden?“*

**Beobachtbare Muster:**

- Bagatellisieren des Risikos des Virus und Einordnen in das Bekannte („Grippe ist schlimmer“)
- Festhalten an bewährten Bearbeitungs- und Entscheidungsroutrinen, auch wegen mangelnder Übung im Vorfeld (Krisenstab = Führungskreis)
- Relevante Fachexperten (Hygiene/Arbeitsmedizin....) werden nicht einbezogen

**Ergebnis:**

- Fehlentscheidungen aufgrund blinder Flecken (z.B. Hygieneaspekte nicht berücksichtigt)
- Internes Ausbruchsgeschehen wird erst spät unter Kontrolle gebracht
- Entscheidungen werden nicht von allen mitgetragen -> Desorientierung, Misstrauen und hohe Unsicherheit in der Belegschaft

## Ein markantes positives Beispiel



### Kollektive Muster in der Krise – Chemiewerk

**Anschlussfrage im Werk:**  
*„Wie können die positiven  
Erfahrungen im “normalen“  
Alltag intensiver genutzt  
werden?“*

#### **Beobachtbare Muster:**

- Standortleiter **reaktiviert Krisenmanagement-Erfahrungen** aus Zusammenarbeit mit Militär
- etabliert **multidisziplinären Krisenstab** mit Mitarbeitern aller Ebenen/Abteilungen
- **Täglich neues Sichten und Interpretieren** der komplexen Datenlage extern und intern
- Geübte, effiziente **Moderation** des Prozesses **zwischen Öffnen und Schließen** Transparente Entscheidung und Kommunikation von Entscheidungen und gemeinsamer Umsetzungsverantwortung

#### **Ergebnis:**

- Geteilte Verantwortung & hohe Kooperationsbereitschaft über Einheitsgrenzen
- Breite Akzeptanz, konsequente und schnelle Umsetzung auch unbequemer Entscheidungen .

## Was lernen wir aus diesen Beispielen?

Entscheidungen unter sprunghaft zunehmender Komplexität (inhaltlich) und Dynamik (zeitlich).....

- Bedeutet Unsicherheit bearbeitbar zu machen und zum Funktionieren bzw. Überleben des Systems beizutragen
- Erfordern ein schnelles und bewusstes Umschalten der „eingeschwungenen“ Routinen des Systems
- Je mehr die bestehenden Routinen in relativ stabilen Bedingungen entstanden sind, desto schwieriger und unwahrscheinlicher wird ein erfolgreicher Musterwechsel
- Heroisches Führungsverhalten bei reduzierter Komplexitätsbearbeitung führt in die Katastrophe
- Benötigt wird kollektives Wissen und eingeübte Erfahrung im Umgang mit komplexitätsangemessenen Routinen
- Spontanes Umschalten auf ein neues Muster ohne Übung in der neuen Situation ist unwahrscheinlich
- Führung hat die bestehende Kultur entscheidend geprägt und durch Rahmenbedingungen gestaltet und wird somit zum Nadelöhr in der Entfaltung alternativer Potentiale der Organisation ...vor, während und nach der Krise

# Warum sprunghafte Komplexitätssteigerung so herausfordernd ist für Führung und Organisation?

Mehrdimensionale Beobachtung (wer sieht was?) und Interpretation (wer erklärt sich was wie?) nötig?

Auf Sicht fahren „Mehrhirndenken“ als kollektive Leistung

Im Extremfall durch noch verantwortbares Risiko das System testen und verstehen lernen



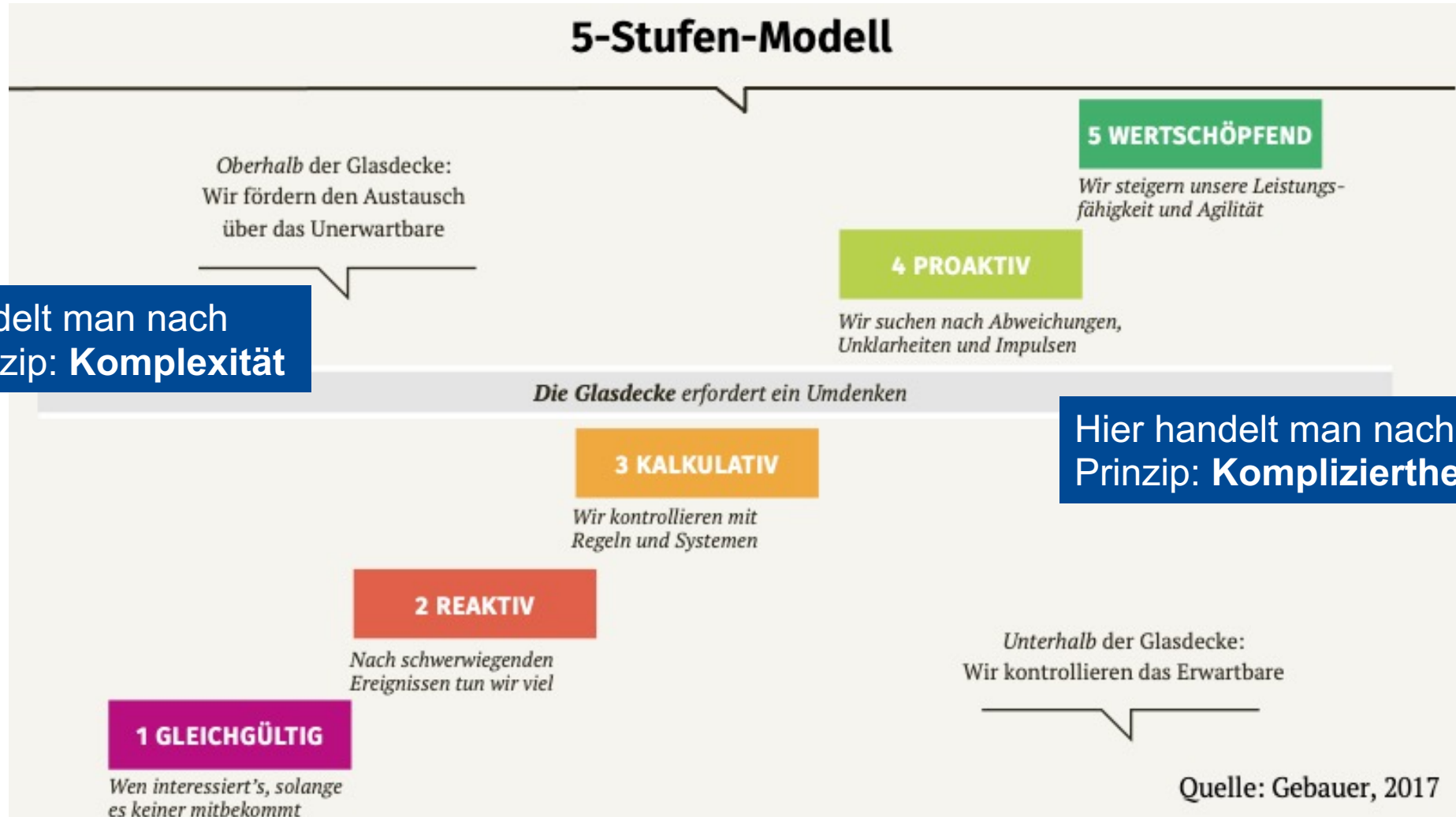
Noch berechenbar, planbar im weitesten Sinne, auch bei vielen Variablen

Meist mechanistische, technische Systeme

Durch kompetente Expert:innen bearbeitbar

Nicht übertragbar auf soziale, kommunikative Systeme, die nicht komplett durchschaubar oder linear steuerbar sind

# Das Modell entspricht dem Stufenmodell der Arbeitssicherheit



Hier handelt man nach dem Prinzip: **Komplexität**


Hier handelt man nach dem Prinzip: **Kompliziertheit**



## Was wir von Hochsicherheitsorganisationen lernen können

Karl Weick und Kathleen Sutcliffe haben die Merkmale hochzuverlässiger Organisationen untersucht, die im Umgang mit hoher Dynamik, unfallträchtigen Produktionsbedingungen und unerwarteten Umweltbedingungen konstant unter schwierigen Bedingungen leistungsfähig und sicher produzieren.

Sie erkennen wiederkehrende Prinzipien im Umgang mit Kommunikation und Entscheidung und kommen zu sehr ähnlichen Beschreibungsdimensionen.

- 
1. ...kollektive „Achtsamkeitspraktiken“, um die gewohnten Erwartungen gegen den Strich zu bürsten
  2. ...Entscheidungsroutinen, um schnell auf Unerwartetes reagieren zu können

# Was wir von HRO Hochrisikoorganisationen lernen können

## Prinzipien

- Hohes Interesse an **Abweichungen**
- Vermeiden vorschneller **Vereinfachungen**
- Vor Ort im **Hier und Jetzt**
- **Bereitschaft** zur Veränderung
- **Migrieren von Entscheidungskompetenzen**

## Was kann Führung tun?

Fehler/Fehlentscheidungen als „Fenster zum System“ nutzen: „straffreie“ Atmosphäre schaffen, Lernen ermöglichen

Perspektivenvielfalt herstellen, kollektive Such- und Erkenntnisprozesse etablieren und moderieren, der einfachen Suche nach „Schuldigen“ widerstehen

Wie genau läuft das ab? Wie verstehen wir, was braucht die Situation? Misstrauen gegenüber Erfolgen in anderem Kontext.

Aufbau von kollektiver Problemlösekompetenz und „Fitness“ im Umgang mit Unsicherheit, Training von Flexibilität

Expertise vor Rang bei Übernahme formaler Verantwortung durch Hierarchie. Vom Besser-Wisser zum Ermöglicher von hochwertigem und differenzierten Austausch

Entscheiden: Stufen der Partizipation	Kommentare
<b>1. Mitteilen (tell):</b> wir teilen anderen unsere Entscheidung mit	Verkünden, Ansage, "Broadcasting" Keine Partizipation an Entscheidung möglich oder erwünscht Prämisse: Entscheidungsqualität und Compliance hoch
<b>2. Erklären (sell):</b> wir entscheiden, erklären Zusammenhänge, Alternativen, Kriterien der Entscheidung	Nennen von Optionen und Kriterien, Hintergründen, „Verkaufen“ der getroffenen Entscheidung
<b>3. Testen (test):</b> wir stellen vorbereitete Entscheidungen zur Diskussion und nehmen Feedback differenziert auf	Wichtig: was ist Gegenstand der Öffnung, was nicht? Wozu suche ich in welchem Kreis Feedback?
<b>4. Konsultieren, beraten lassen (consult) :</b> wir holen uns Meinungen ein, lassen uns beraten – entscheiden dann aber alleine	sequentiell: viele Einzelgespräche ?? simultan: gemeinsamer Beratungsprozess ermöglicht gemeinsames Lernen Wichtig: Feedback über getroffene Entscheidung (sell)
<b>5. Vereinbaren/gemeinsam entscheiden (joint):</b> wir entscheiden gemeinsam, Berücksichtigung von Einwänden	Ziel ist nicht Konsens – Einwand-Abfrage und ggfs. Bearbeitung/Klärung der Einwände Moderierter Entscheidungsprozess Wichtig: Veto der Führung bei Stillstand einführen
<b>6. Beraten (consult others):</b> wir beraten - andere Rollen/Personen entscheiden	Wichtig: beachte Einfluss, Macht, Manipulation....
<b>7. Übertragen :</b> wir übertragen Entscheidung, bleiben aber informiert	Information vor oder nach der Entscheidung?
<b>8. Delegieren:</b> wir delegieren vollständig - weitere Rückinfo nicht nötig	Aufgabe, Rolle, Person, Thema, Problemlösung und Gesamtverantwortung....Umfang klären

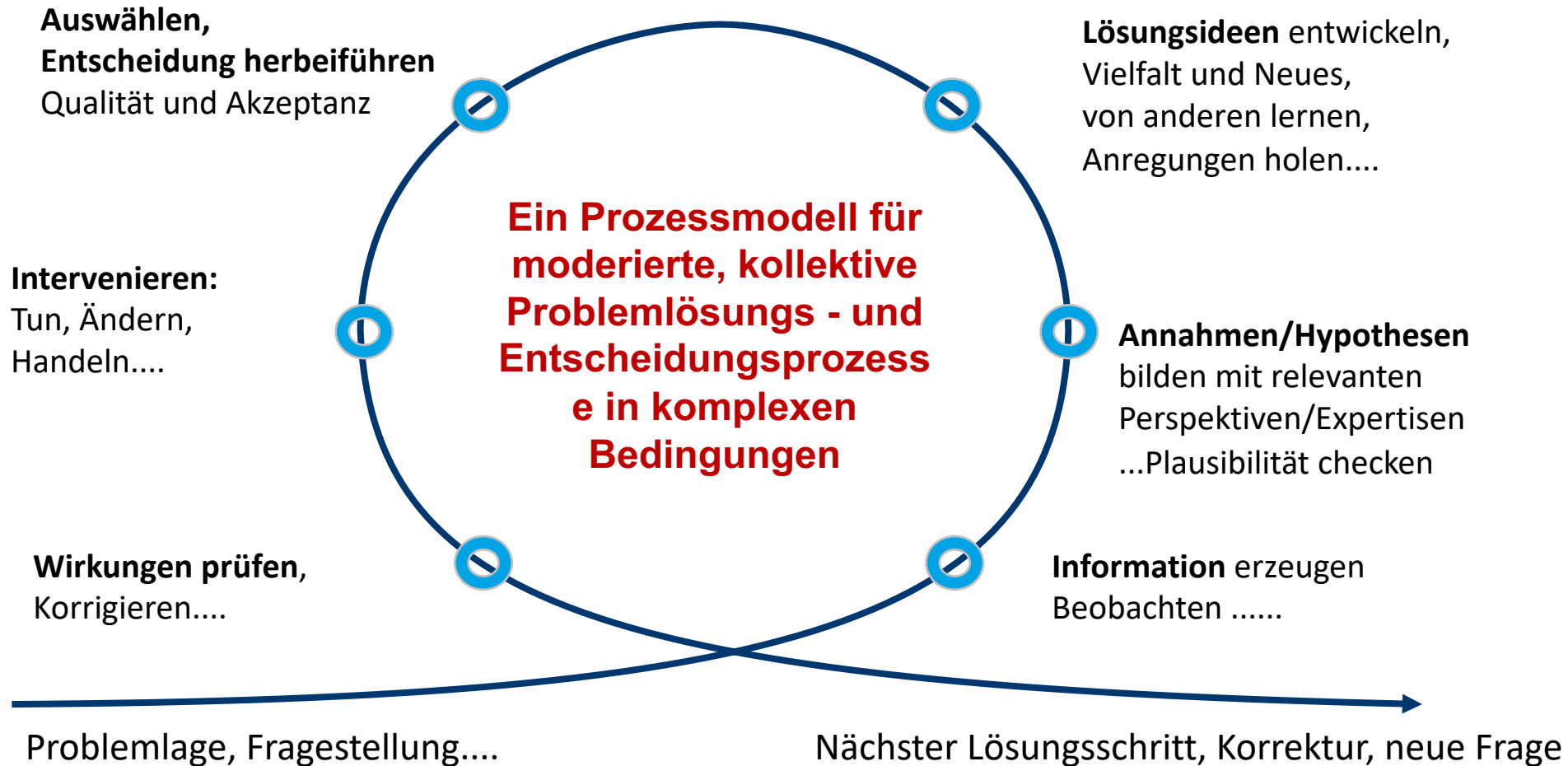
## Welches Thema in welcher Partizipationsstufe bearbeiten?

Wichtig: vorher deutlich machen bzw. gemeinsam klären?

### **Kriterien zur Auswahl:**

- Zeit
- Komplexität
- Bedeutung/Folgen/Risiko
- Bedeutung von Akzeptanz
- Erfahrungen
- Bereitschaft der Beteiligten zur Mitwirkung
- Notwendige Expertise
- Investitionsbereitschaft in Flexibilität .....

# Navigieren, wenn lineare Steuerung nicht mehr greift



# Eine Arbeitsdefinition nach Prof. Wimmer /Uni Witten

## FÜHRUNG bedeutet

das kontinuierliche Schaffen von Rahmenbedingungen.....



....und das Gestalten von kooperativen Beziehungen

**Arbeit AM System/Management**  
**Einfluss durch Kontext**

.....um zu ermöglichen....

**Arbeit IM System/Leadership**  
**Einfluss durch Verhalten**

Organisation  
Strukturen, Rollen  
Prozesse, Routinen  
Controlling...

....dass **Einzelne, Teams, Schichten, Einheiten, Standorte**.....

.....ihren **optimalen Beitrag** ....

....im Sinne der **Unternehmensziele**.....

.....**möglichst eigenständig** ....

Inspiration  
Herausforderung  
Einbeziehung  
Zuversicht  
Sinn

....**kennen und leisten müssen, können, dürfen und wollen**

## Die Aufgabe von Führung: Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien bearbeiten und Entscheidung ermöglichen

<p><b>Option A</b> <i>(das „Entweder“)</i></p> <p><b>„Wir müssen top-down Stärke zeigen“</b></p>	<p><b>Sowohl A als auch B</b></p> <p><b>„differenzierte und gestufte Partizipation je nach Thema und formale Verantwortung der Führung“</b></p>
<p><b>Weder A noch B</b></p> <p><b>„Weder top-down noch <u>bottom-up</u>“</b></p>	<p><b>Option B</b> <i>(das „Oder“)</i></p> <p><b>„Wir müssen <u>bottom-up</u> möglichst viele beteiligen “</b></p>

Ausrechenbare „Entscheidungen“ (eindeutig richtig/falsch) sind keine Entscheidungen....

Typische Paradoxien:

- Top-down vs. bottom-up Vorgehen
- Stabilität/Routine vs. Wandel/Innovation
- zentrale vs. dezentrale Steuerung
- Sicherheit vs. Produktivität
- Fürsorge vs. Leistungserwartung
- .....

## Kultur – das magische buzz-word: ein Erklärungsversuch

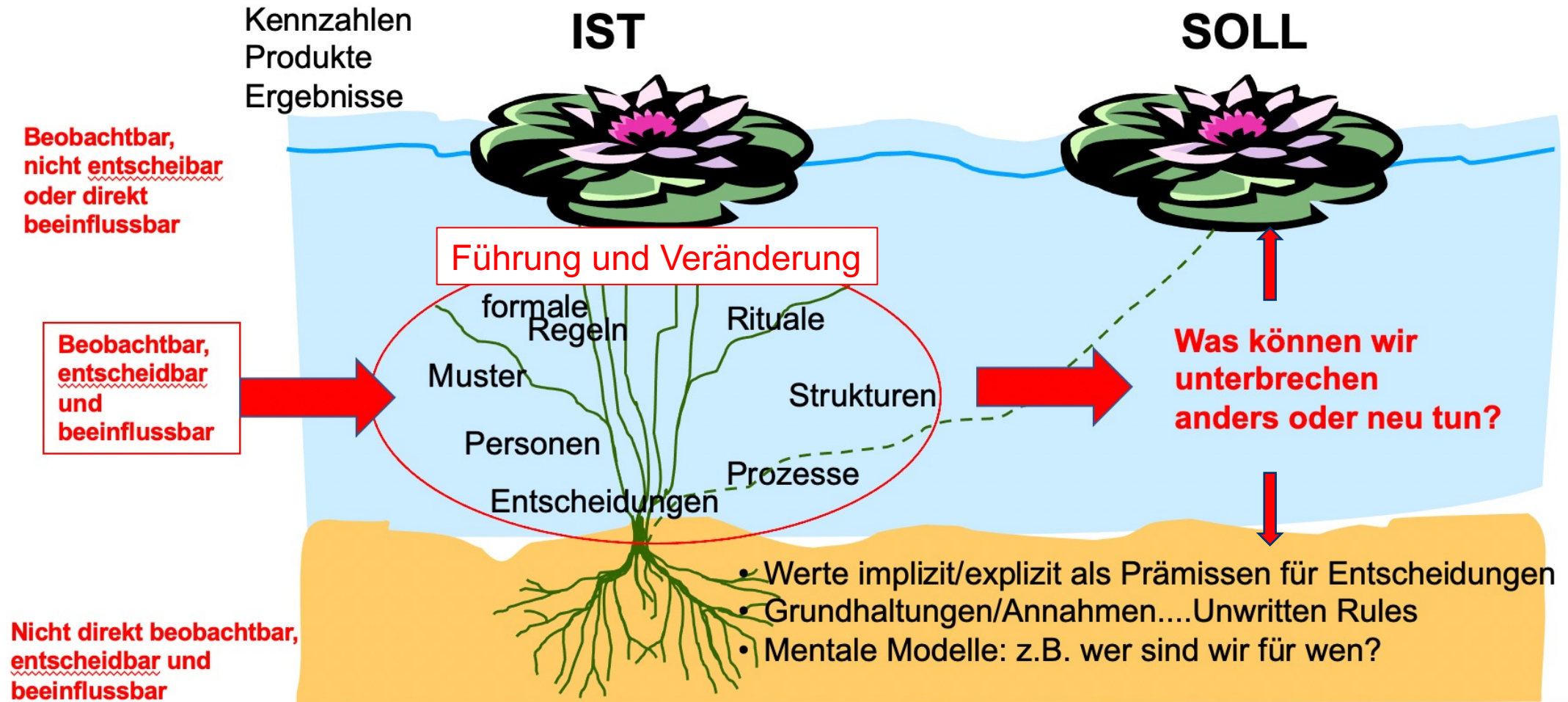
Kultur ist die Summe der Überzeugungen,  
die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft/Organisation  
im Laufe seiner Geschichte entwickelt hat  
um mit seinen Problemen  
der internen Integration/Zusammenhalt  
sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden.  
Sie ist die Summe der Regeln (do`s and donts)  
die so gut funktioniert haben,  
dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden  
und jeder nachfolgenden Generation  
als die richtige Art des Denkens, Fühlens und Handelns  
weitergegeben werden

...unabhängig von ihrer Funktion im aktuellen Kontext

Edgar Schein MIT



# Wirksamer Wandel: Führung ändert Kultur „über Bande“



## Ein Ansatz, aus Erfahrung zu lernen



### Resilienz-Check als Startpunkt für das „kollektive Fitnessstraining“

Erfahrungen im Umgang mit der Krise werden im gemischten Team reflektiert:

#### Was lernen wir über unsere Entscheidungsprozesse?

- Worauf können wir aufbauen?
- Wo müssen wir besser werden?
- Wie können wir uns auf Unerwartetes vorbereiten?

Die kollektive Musterbeobachtung dient als Startpunkt für...

...kontinuierliche Lernschleifen im Alltag und zur Ableitung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit.**

