

# Zehn Mal Hilfe im Sturm

Was zur Hölle ist da los? Wo sind jetzt im Sturm meine Haltegriffe als Führungskraft in all den Turbulenzen, bei all den Umbrüchen außerhalb und in der Firma? Netzwerkforscher Harald Katzmaier stellt zehn Leitsätze zur Verfügung.

Karin Bauer

Die Covid-Erschöpfung sitzt allen in den Knochen, die „dunkle Triade der Disruptionen“ – ökologisch, geopolitisch und digital – wirkt auf alle und alles. So lautet die Zustandsbeschreibung von Harald Katzmaier, Netzwerkforscher und Gründer des FAS-Research-Instituts.

Die wissenschaftlichere Erklärung: Komplexe Systeme, die sich ihren Grenzen nähern, steigern ihre Vibration. Es passiert alles gleichzeitig, Boom und Loss, das Nacheinander wird zum Nebeneinander. Übergänge sind sprunghaft, Zyklen erratisch. Etwa so, vergleicht Katzmaier die Gegenwart mit dem Zyklus der Jahreszeiten, als würden Frühling, Sommer, Herbst und Winter gleichzeitig und wild vermischt stattfinden. Prognosen und Voraussagen werden praktisch unmöglich oder müssen notgedrungen falsch sein. Viele Illusionen sind an ihr Ende gelangt.

Wie soll man da führen? Was kann man tun, um nicht selbst in archaische Muster von Flucht, Kampf oder – wie häufig in Unternehmen zu beobachten – Erstarrung zu verfallen?

Der Helden-Anspruch, so wie Perseus in der griechischen Mythologie, der Medusa schnell den Kopf abzuschlagen und auf dem fliegenden Pferd Pegasus davonzureiten, funktioniert nicht. Besser, sagt Katzmaier, sei jetzt „radikaler Pragmatismus“.

Was soll das heißen? Katzmaier: „Wie schaffen wir es jetzt, dass das Beste in uns häufiger zutage tritt als das Schlechteste?“ Dafür hat er (auch für sich selbst, wie er bekennt) zehn Leitsätze zusammengestellt.



Harald Katzmaier liefert Hilfe im Sturm.

Foto: Regine Hendrich

## Verlernen

Tourengeher kommen um, weil sie bis zur ultimativen Erschöpfung versuchen, bekannte Orte wiederzufinden. Die alten Karten stimmen mit der neuen Welt nicht mehr überein. Die Weigerung, jetzt alte Karten aus der Hand zu legen, kann fatal enden. Der Auftrag: Verlernen – und jetzt dem Wirklichen ins Auge sehen.

## Mehr als Daten

Vorsicht vor zu genauen Daten. Wir brauchen sie alle – aber nicht nur sie. Daten sind Vergangenheit. Jetzt geht es auch um Lessons learned und Lessons earned. Und um Intuition. Diese drei Wissensformen sind jetzt in Beziehung zu bringen.

## Save Rooms

Führung heißt jetzt, sichere Orte für unsichere Gespräche zu schaffen. „Leaders eat last“, wie es im Militär heißt, um der Truppe Sicherheit zu vermitteln. Wenn Führungskräfte jetzt nicht das Gefühl sicherer Räume vermitteln, dann führen die äußeren Einflüsse und Schocks zu Dysfunktionalität im Inneren.

## Situation-Rooms

Jetzt geht es darum, gemeinsame Ausgangspunkte zu schaffen. Solche Lagebilder, die immer wieder gemeinsam erstellt werden im Hier und Jetzt, sind der notwendige Anker. Sonst entsteht Chaos.

## Aussortieren

Nach Anleihen aus dem Militär nun ins Marketing: Sei in drei Dingen wirklich gut.

„The law of category“: Wo wollen wir wirklich gut sein? Wo nicht? In welcher Kategorie sind wir das – oder erfinden wir eine neue Kategorie? Alle anderen Ansprüche überfordern und sind nicht umzusetzen.

## Identität

In einer wackeligen Welt ist Identität die Stabilität. Die Gruppe muss wissen, was jetzt eine gute Leistung ist und wofür sie sich selbst Applaus geben will. Jetzt geht es um klare innere Exzellenz.

## Zehn Prozent

Tolle 100-prozentige Lösungen gibt es nicht mehr. Den einen eleganten Schwung zum Sieg gibt es nicht mehr. Alle wollen eindeutige Lösungen in einer komplexen Situation – die wird es nicht geben. Also geht es jetzt um das Anerkennen von Teillösungen. Systeme in Bewegung zu versetzen und vorerst Zehn-Prozent-Lösungen zu akzeptieren.

## Sei kein Idiot

Nach Militär und Marketing nun Konfuzius: Sinngemäß ist demnach ein Idiot, wer versucht, mit eigenen Händen einen Wasserfall umzukehren. Daher: nicht weiter gegen die Strömung schwimmen bis zur totalen Erschöpfung, sondern auf Parallelkurs gehen.

## Halte ein

Die Eigenwahrnehmung kann ein Gefängnis sein. Den im Management andauernd beschworenen Perspektivwechsel packt Harald Katzmaier in ein Gedicht von David Wagoner, in dem er jenen, die sich verloren fühlen, sagt: Der Wald weiß, wo du bist. Lass ihn dich finden. Halte ein und warte.

## Glaub an dich

Defätismus ist keine Option. Denn: Je näher Systeme an ihre Grenzen kommen, desto instabiler und sensitiver werden sie. In dieser Destrukturierungssituation ändern sich Kraft und Gegenkraft, das Handeln Einzelner kann ganze Systeme beeinflussen.

Jetzt informieren und weiterbilden!

Die Universität für Weiterbildung Krenns ist die führende öffentliche Universität für Weiterbildung in Europa. Mit innovativen Studienprogrammen begleiten wir unsere Studierenden auf ihrem individuellen Karriereweg.

info@donau-uni.ac.at | www.donau-uni.ac.at

Universität für Weiterbildung Krenns