



LEADERSHIP & WERTE

WERTEJOURNAL

von Dr. Brigitte Ettl & Dipl. Psychologe Jürgen Hampe

Ausgabe 02/2013

Das WERTE-Journal richtet sich an **Führungskräfte**, die in Organisationen und in der Gesellschaft **Verantwortung** übernehmen. Sie vermitteln täglich zwischen **Unternehmensspitze**, **MitarbeiterInnen**, **KundInnen** und gesellschaftlichen **Institutionen**, deren Interessen unterschiedliche materielle und immaterielle Werte repräsentieren. Das erfordert im Abgleich mit den eigenen Werten viele **einsame Entscheidungen**. Das Netzwerk Leadership & Werte bietet Ihnen ein vertrauensvolles Forum zum **Austausch** über WERTE-Fragen.

I. LEITTHEMA

Komplexität leben – zur Vielfalt ermutigen

II. WERTE-COACH

Sich mit dem „Inneren Team“ neu aufstellen

III. WERTE-ZITAT

Von Viktor Frankl

IV. WERTE-DIALOG

Vielfalt Leben

V. IN EIGENER SACHE

Schwierige Situationen meistern - die eigene Resilienz stärken

VI. LESENS- & SEHENS-WERTES

I. LEITTHEMA

Komplexität leben – zur Vielfalt ermutigen

Öfter ist heutzutage von komplexen Themen und Lebenssituationen zu hören. Was bedeutet jedoch komplex wirklich? Heißt komplex, dass alles ein wenig komplizierter ist? Wie bin ich dann als Mensch gefordert, wie bleibe ich gesund und handlungsfähig?

Wir nehmen das Cynefin-Modell nach Dave Snowden zu Hilfe, um diese Fragen zu beantworten. Es erlaubt, anhand phänomenologischer Kriterien einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Themen zu unterscheiden, so dass klar unterscheidbare Handlungskategorien entstehen.

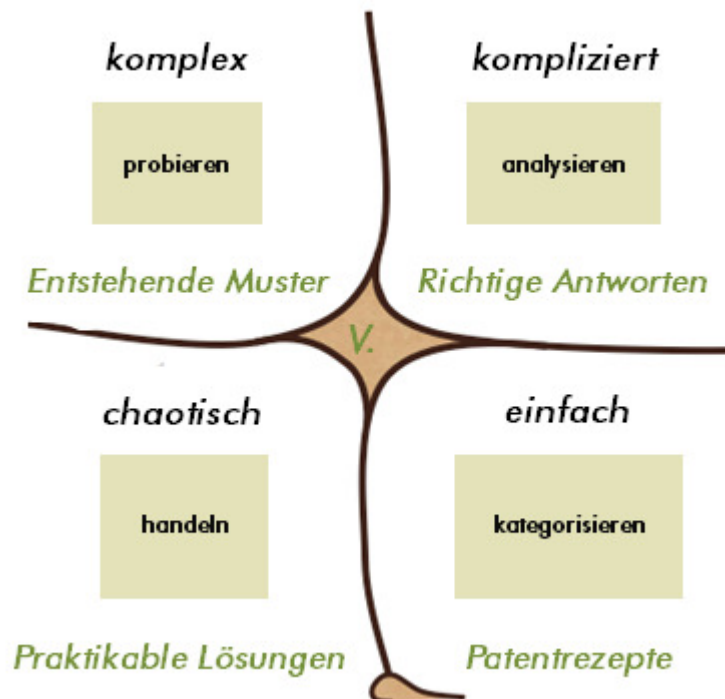


Abb. Cynefin-Modell nach Dave Snowden www.Cognitive-Edge.com,
übersetzt und angepasst durch J. Hampe & C. Schlegel

Cynefin (Lautsprachlich /'kɪnɪvɪn/, gesprochen wie ‚Kinäwinn‘) ist ein walisischer Begriff und eine einfache Übersetzung wäre ‚Lebensraum‘ oder ‚Herkunft‘. In seiner komplexen Bedeutung impliziert Cynefin bewusste und unbewusste, sowie kulturelle, geographische und weitere Quellen der eigenen Vergangenheit. Der Begriff erinnert an die Abhängigkeit menschlichen Handelns von unseren persönlichen, gemeinsamen und durch Überlieferungen geformten Erfahrungen. Er illustriert die evolutionäre Natur komplexer Systeme und die darin enthaltenen Unsicherheiten.



Das Cynefin-Modell wird von Dave Snowden und seinem weltweiten Netzwerk Cognitive Edge in der Beratung im Hinblick auf komplexe Themen eingesetzt.

Das Modell besteht aus fünf Domänen bzw. Bereichen:

- I. einfach
- II. kompliziert
- III. komplex
- IV. chaotisch
- V. orientierend

Einfache Themen

In einfachen Situationen sind für alle Beteiligten nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennbar. Für einfache Probleme gibt es evidente Patentrezepte (Best Practice).

Um ein einfaches Problem zu lösen, muss man es zunächst *erkennen*. Danach kann durch *kategorisieren* bzw. einstufen des Problems in eine definierte Kategorie, mit einem bewährten Patentrezept *reagiert* werden. Das Patentrezept ist in der Vergangenheit entwickelt worden und behält auch für die Zukunft seine Gültigkeit, solange es auf einfache Themen angewendet werden kann.

Überall dort, wo Prozesse eindeutig und wohlformuliert zu den gewünschten Ergebnissen führen, dürfen wir Einfachheit voraussetzen. Kommunikation kann bei diesen Themen auf klare Anweisungen reduziert werden. Führungskräfte nutzen dieses Modell, um zu überlegen, welche einfachen Aufgaben sie delegieren können. Im Alltag vertrauen wir oft auf Rezepte, denn dadurch haben wir schnell eine Lösung.

Einfache Themen können Bequemlichkeit, möglicherweise sogar Selbstgefälligkeit bei den beteiligten Akteuren fördern. Geht man mit einfachen Themen zu leichtsinnig um, dann kann die Grenzlinie zwischen einfach und chaotisch zur Klippe werden. Plötzlich stürzt man aus der Sicherheit des einfachen Umfelds direkt in ein chaotisches Feld.

Komplizierte Themen

Komplizierte Themen bestehen aus Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die ein oder mehrere Experten komplett erfassen können.

Experten *erkennen* ein kompliziertes Problem und *analysieren* die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Sie kennen meist mehrere richtige Antworten mit denen man *reagieren* kann. Durch Analyse und Experten-Erfahrung wird eine Antwort bevorzugt. Wenn mehrere Experten beteiligt sind, kann in aller Regel eine objektive, beobachter-unabhängige Lösung im Konsens durch Austausch von Argumentation erreicht werden. Paralisierend können endlose Analysen und statusgeprägte Expertenstreits werden. Experten vertrauen sehr stark auf ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit.



Einfache und komplizierte Themen sind beides Domänen der Ordnung, der Berechenbarkeit, der kausalen Logik und der Objektivität. Diese Vorzüge des cartesischen Denkens sind in unserer Kultur tief verwurzelt und sie haben uns viele technische Fortschritte ermöglicht. Deshalb rufen wir oft nach Experten. Wenn ich z.B. krank bin, gehe ich zu einem Arzt, der als Experte per Diagnose nach dem Stand der Wissenschaft richtige Antworten geben kann. Manchmal jedoch kann es sein, dass meine Krankheit durch die Behandlung nicht besser wird und der Arzt auch nicht genau weiß warum. Wenn er ehrlich ist, muss er das auch konstatieren und etwas probieren, weil er die Zusammenhänge nicht ganz durchschaut, denn jetzt haben wir ein komplexes Problem.

Komplexe Zusammenhänge

Im Bereich „komplex“ sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, wenn überhaupt, nur nachträglich erkennbar. Vorab sind meist nur Korrelationen zwischen einigen Faktoren bekannt. Die Herangehensweise nach dem Cynefin-Modell lautet: *probieren* → *erkennen* → *reagieren*. Dieser Prozess als Kreislauf gedacht, beschreibt einen permanenten Lernzyklus.

Die Beteiligten eines komplexen Systems ‚spielen‘ mit dem System, um es zu verstehen. Wenn wir es professioneller ausdrücken wollen, nennen wir es vielleicht auch experimentieren. Die Expertise in diesem Bereich ist nicht unbedingt fachlicher Art, sondern zeigt sich in der Kunst des Experimentierens. Gute Experimente liefern aufschlussreiche Ergebnisse, egal ob sie ‚gelingen‘ oder ‚misslingen‘. Es geht im Hinblick auf Krisen darum, Neues auszuprobieren, um stimmige Verhaltensmuster erzeugen. Gelingende Verhaltensmuster können verstärkt werden, andere Experimente frühzeitig abgebrochen werden, wenn sie beginnen chaotische Zustände zu erzeugen. Das erfordert Mut!

Durch das Interagieren mit einem komplexen Thema entwickeln sich die Kriterien zur Beurteilung der Stimmigkeit. Durch die Erkenntnisse des Komplexitätsmanagements wird der Ansatz der festen Zukunftsplanung etwas minimiert. Es werden mehr Ressourcen für das experimentelle Beobachten in der Gegenwart verwendet. Planen ist in komplexen Systemen von begrenztem Wert, denn sie sind von permanenten Veränderungen geprägt, die auch durch die Interaktion der Beteiligten entstehen. Erfahrungswerte aus der Vergangenheit taugen nicht für Prognosen in der Zukunft. Das System kann sich ständig verändern, so dass etwas was in der Vergangenheit funktionierte, nicht automatisch in der Zukunft wieder funktioniert. Oft sind evolutionäre Prozesse der Anpassung an neue Rahmenbedingungen im Gange, die nicht mehr rückgängig zu machen sind. Eine beobachterunabhängige Wahrheit gibt es im komplexen System nicht, sonst befänden wir uns im Bereich „kompliziert“.

Die Führung ist im komplexen System auf das Management förderlicher Rahmenbedingungen fokussiert. Die Grenzen in komplexen Systemen sind jedoch flexibel und verhandelbar. Zu starre Regeln können bei zu starkem Widerstand brechen und ein System direkt ins Chaos stürzen. Es gilt Ausgangsbedingungen zu schaffen, die das Entstehen förderlicher Verhaltensweisen ermöglicht. Das erfordert Menschenbilder, die Menschen nicht zu leicht steuerbaren funktionalen Einheiten macht.

Das Cynefin-Modell begreift die Welt der komplexen Themen als die Domäne der Vielfalt und der Innovationen, in der auch intuitive Herangehensweisen ihre Berechtigung haben, denn analytisch lässt sich die hier verorteten Ereignisse nicht vollständig erfassen. Hier bin ich als Mensch gefordert viele Dinge, auch parallel, auszuprobieren. Ich bin gefordert neue Fähigkeiten in mir zu entdecken und auszuprobieren, um neue Antworten auf die sich wandelnde Umwelt zu finden. Es geht in komplexen Situationen mehr um resiliente, als um robuste Lösungsstrategien. An folgendem Foto aus dem engl. Gloucester lässt sich gut erklären, was damit gemeint ist.



Wir sehen eine überschwemmte Altstadt, die nah an einem Fluss liegt. Im Hintergrund sehen wir ein Neubaugebiet, dessen Häuser von einem Wall umfasst sind, damit kein Wasser an die Häuser herankommt. Das ist robust gedacht, solange das Wasser den Wall nicht überspült. In der Natur treten jedoch katastrophale Ereignisse häufiger auf, als uns die Gauß'sche Normalverteilung glauben lässt. Dann sind die resilienten Strategien der Altstadt nicht schlecht. Hier wird der Erfahrung aus den letzten Jahrhunderten Rechnung getragen, dass auch größere Überschwemmungen möglich sind. Man will dort jedoch nach einer Überschwemmung schnell wieder lebensfähig sein. Dazu hat man in den Böden und Mauern der Häuser wasserdurchlässige Materialien verwendet, damit das Wasser schneller wieder aus den Häusern herausläuft, man hat Haken an den Decken mit Seilen zu den wertvollen Möbeln installiert, damit man diese schnell über die Wasserlinie hochziehen kann, die elektrischen Leitungen sind von oben ins Haus verlegt, um Kurzschlüssen zu vermeiden, etc.

Übersetzen Sie einmal diese Metapher in Ihren Alltag...

Welcher Werte-Kanon ist hilfreich, um mit Komplexität leicht umgehen zu können?
Das Überzeichnen einzelner Werte ist hier oft kritisch.

Für Führungskräfte ist im komplexen Umfeld die Moderation interaktiver offener Kommunikation notwendig, damit relevante Informationen direkt in Kontakt mit Entscheidern kommen, ohne durch mehrere Hierarchie-Ebenen bis zur Unkenntlichkeit gefiltert zu sein. Besonders die Worst-Case Szenarien stellen einen wichtigen Lernfaktor dar, damit ein System nicht ins Chaos rutscht. Die Negativerfahrungen und Fehler werden oft nur im Vertrauensnetzwerk, z.B. innerhalb einer Hierarchieebene, offen ausgetauscht. Die Erzählungen, Emotionen, Ärgernisse, Metaphern, Geschichten, Erfolge und Misserfolge, die erlebt werden, landen manchmal viel zu spät oder gar nicht in der Leitungsebene. Zu starke Kontrolle verhindert das Auftreten informativer Muster. Dadurch kann nicht schnell genug mit neuen Strategien reagiert werden.



Chaotische Zusammenhänge

Im Bereich der chaotischen Themen gibt es keine erkennbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Es gibt Turbulenzen und Zufälle aber keine Muster. Es herrscht große Unsicherheit, Anspannung und Unruhe. Es gibt viele instabile Zustände und die Suche nach richtigen Antworten ist in diesen oft völlig neuartigen Problemstellungen vergebens, zumal meist hoher Zeitdruck herrscht und gleichzeitig viel zu entscheiden ist.

In dieser Umgebung ist die Handlungsfolge: *Handeln* → *Erkennen* → *Reagieren*. Das ist die Domäne beherzter Entscheider. Gelingt es praktikable Lösungen durchzusetzen, beruhigt sich die Lage und das Problem beheimatet sich in einem der anderen Bereiche. Menschen, denen in chaotischen Momenten praktikable Lösungen gelingen, werden oft als charismatisch bezeichnet. Sie erlangen hohe Autorität, die sich später nachteilig auswirkt, wenn sie in Form eines autoritären Führungsstils weiter andauert. Sie wird dann als problematischer Führungskult wahrgenommen.

Gelingt eine Aktion nicht, bleibt das Chaos, der Entscheider verliert oft die Autorität, die notwendig ist, um die in diesem Kontext notwendige schnelle befehlsartige Kommunikation zu betreiben. Der chaotische Zustand hat einige positive Seiten. In diesen chaotischen und krisenhaften Zeiten sind Menschen oft bereit Veränderungen und Innovationen leichter anzunehmen. Die Beobachtung lässt sich auch auf persönliche Krisen anwenden. Viele Burnout-Patienten berichten z. B. nach dem Überwinden ihrer Krise von den positiven Effekten auf Ihre Lebensqualität.

Unklare Zusammenhänge und Orientierung

Das Cynefin-Modell ist ohne den fünften Bereich nicht komplett. Ein Thema verbleibt im Bereich orientierend, wenn unklar ist, welchem der anderen Bereiche es angehört. Es herrscht Unkenntnis über die Qualität der Zusammenhänge, demnach werden die Handlungsfolgen aus der Komfortzone der handelnden Personen entwickelt. Experten analysieren ein Problem, egal aus welchem Bereich es wirklich kommt. Personen, die bewusst oder unbewusst an einfache Zusammenhänge glauben werden nach ‚Best Practice‘ rufen, egal wie komplex ein Thema sein mag. Die jeweiligen Erwartungshaltungen passen dann nicht zum Thema und sorgen für Stressreaktionen unter den Beteiligten.

Eine Phase der Orientierung hilft, um ein bewusstes bzw. gemeinsames Verständnis über die Verortung eines Themas herzustellen. Daraus kann danach mit großer Klarheit die Wahl der Mittel erfolgen. In diesem Sinne kann dieses Modell nützlich sein, um eine entsprechende Kommunikation über die Verortung eines Themas zu initiieren.

II. WERTE-COACH

Sich mit dem „Inneren Team“ neu aufstellen

Wenn eine Krise, ein Unglück, eine Trennung oder ein anderes Ereignis eingetreten ist, dann sind zunächst oft Wut, falsche Hoffnungen oder Selbstzweifel unsere Begleiter, die einen Neuanfang erschweren. In Krisen können sich eine Menge widersprüchlicher innerer „Stimmen“ äußern. Der innere Zweifler liegt mit den optimistischen Anteilen in uns im Zwiegespräch. Das kann wichtige Entscheidungen blockieren.

Mit etwas Glück entsteht aus der Krise eine ressourcenorientierte Selbstreflexion, die den Weg in eine zufriedene neue Zukunft vorbereitet. Wie kann diese positive Selbstreflexion entstehen, die uns mit unseren Stärken verbindet, mit unseren Schwächen versöhnt und neue Lebensvisionen entwickelt?

Ein Weg ist die Arbeit mit dem „Inneren Team“ nach Friedemann Schultz von Thun in der Weiterentwicklung von Christoph Schlegel, einem Coach aus Hamburg. Sie geht von der heute vorherrschenden Überzeugung vieler Hirnforscher aus, dass wir psychologisch nicht aus einem immer gleich „tickenden“ Ich bestehen. Wir haben viele Teilpersönlichkeiten, sozusagen viele Ichs, die sich je nach Situation und Rolle unterschiedlich stark in den Vordergrund drängen. Deshalb können wir uns in verschiedenen Rollen als Mutter, Vater, Ehefrau/-mann, in unserer beruflichen Funktion, als Vereinsmitglied, als Mitglied einer Gemeinschaft,... unterschiedlich verhalten und wundern uns manchmal, warum wir einmal so und ein anderes Mal ganz anders reagieren. Hier setzt die Arbeit mit dem „Inneren Team“ an. Die Klienten nominieren dabei wie eine Trainerin/ein Trainer die Stammspieler ihres inneren Teams.

Nennen wir beispielsweise einen Teamspieler, den *Träumer*. Er muss natürlich irgendwo wohnen, z.B. in einem „Haus“, im Dachstüberl, liegt auf einer Hängematte und sorgt für gute Ideen, wenn ich sie brauche. Wenn er im Haus die Regie übernimmt, dann fühle ich mich frei und denke Sätze wie „Die Welt ist voller Möglichkeiten“. Auf mein Notizblatt male ich noch eine Glühbirne, um ihm ein Symbol zuzuordnen. In dieser Weise stelle ich mir noch einen solchen Spieler vor, den von mir eher ungeliebten Perfektionisten. Doch auch er sorgt für Gutes, z.B. wenn es um eine professionelle Akquisition geht.

Die Klienten überlegen oft einige Zeit um ihren Stimmen, die aktuell dominant sind, einen Namen zu geben. Es tauchen Begriffe wie „Pessimist“, „Grübler“, „Enttäuschte“, „Mutige“, die „Empathische“ auf.

Im ersten Schritt gilt es die wichtigsten Teilpersönlichkeiten einmal zu beschreiben. Im Hinblick auf die verschiedenen Phasen einer Krise lassen sich dann Allianzen und Konflikte zwischen den Teilpersönlichkeiten erkennen. Der Blick auf das eigene „Haus“, in dem diese Teilpersönlichkeiten wohnen ist meistens sehr spannend und ermöglicht einen sehr klaren Blick auf sich selbst.





Automatisch fängt man nach einer Zeit an, mit diesen Teilpersönlichkeiten zu spielen, um neue Potenziale zu erschließen. Sie erkennen, welche Teilpersönlichkeit sie öfter nutzen können, um die aktuellen Aufgaben zu lösen. Sie sehen welches Teammitglied zur Zeit die anderen führt und sie entscheiden wie sie es gerne hätten.

Wir werden wieder Frau oder Herr im eigenen Haus und gewinnen viel Energie, weil wir uns neu entwerfen können mit den bereits vorhandenen Ressourcen in uns. Vielleicht laden wir sogar neue Teilpersönlichkeiten in unser Haus ein und probieren einmal neue Möglichkeiten in uns aus, weil plötzlich die „Kreative“ in uns wohnt. Ein Versuch lohnt sich. Dies ist eine der Methoden, die Sie in unserem Resilienz-Seminar mit viel Ruhe und Zeit ausprobieren können.

III. WERTE-ZITAT

"Lebe so, als ob du zum zweiten Mal lebstest
und das erste Mal alles genauso falsch gemacht hättest,
wie du es zu machen - im Begriffe bist."

Quelle: Viktor Frankl, Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie



IV. WERTE-DIALOG

Vielfalt Leben

„Mensch sein heißt ja niemals,
nun einmal so und nicht anders sein müssen,
Mensch sein heißt, immer auch
anders werden können.“
Viktor Frankl, Logotherapeut

„Betrachte nur die Dinge von einer anderen Seite,
als Du sie bisher ansahst. Denn das heißt ein
neues Leben zu beginnen.“
Marc Aurel, Philosoph

„In jedem von uns wohnt ein Schauspieler,
der uns durchs ganze Leben begleitet und
nach schönen Rollen verlangt, um sie zu
spielen.“
Albert Schweitzer, Arzt & Theologe

„Es steht uns immer frei,
entsprechend jener Zukunft zu handeln,
die wir uns schaffen wollen.“
Heinz von Foerster, Physiker, Mitbegründer der
kybernetischen Wissenschaft



V. IN EIGENER SACHE

Seminarankündigung:

Thema:	Schwierige Situationen meistern Die eigene Resilienz stärken
Moderation:	Dr. Brigitte Ettl und Dipl. Psychologe Jürgen Hampe
TeilnehmerInnen:	max. 12
Termin:	11. – 14. Juli 2013 in Ohlstadt, Deutschland, in der Nähe von Garmisch-Partenkirchen Donnerstag 17 Uhr bis Sonntag 12:00 Uhr
Teilnahmegebühr:	1.750,00 € zzgl. gesetzl. MwSt (inkl. Übernachtung, Vollpension & Tagungsgetränke) Selbstzahlerrabatte auf Anfrage
Anmeldung unter:	office@leadership-und-werte.at
Info über die Tagungsstätte:	www.tagungshotel-alpenblick.de

Das Seminar wird auch für geschlossene Gruppen aus Unternehmen durchgeführt.

VI. Lesens- & Sehens-WERTES



Die Bambusstrategie: Den täglichen Druck mit Resilienz meistern

Die Autorin Katharina Maehrlein kennt aus eigener Lebenserfahrung Wege, mit der sich Resilienz gezielt weiterentwickeln lässt. In diesem Buch bietet sie Tests zur Selbsteinschätzung, Checklisten, Übungen und pragmatische Tipps an. Erhellend sind Schilderungen aus der Resilienz- und Glücksforschung beigefügt. Ein schöner Begleiter auf dem Weg zu noch mehr innerer Stärke

205 Seiten, Verlag: Gabal; Auflage: 2., Aufl. (2012)



Rhythm is it!: DVD 100 min.(2004).

Das erste große Education-Projekt der Berliner Philharmoniker unter der Leitung von Sir Simon Rattle mit 250 Kindern und Jugendlichen aus 25 Nationen. Eine Liebeserklärung an tanzende Teenager, ihre Begeisterung, ihre Krisen und an die Hingabe ihrer Mentoren. Ein Film über die Faszination der Musik, ein Film-Erlebnis voller Leidenschaft, Respekt und Lebensfreude. Eine echte Alternative zu gängigen Casting-Shows...

Regisseur: Thomas Grube, Auszeichnung: Deutscher Filmpreis 2005

