

Kommunikation & Führung in Zeiten von Unsicherheit

Christian Winet, 10. April 2020

Die letzten Wochen haben uns die Grenzen unserer Systeme aufs Heftigste aufgezeigt. In vielen Firmen und Projektorganisationen war der plötzliche Kontrollverlust ein Schock.

Die folgenden Gedanken, die ich teilen möchte, basieren auf meiner Erfahrung* aus der Entwicklungszusammenarbeit und unserem Planungs- und Projektleitungsbüro in Myanmar. Dort sind wir nicht nur mit grossen gesetzlichen Unsicherheiten konfrontiert, auch die kulturellen, sprachlichen, technischen Gegebenheiten und eine sehr grosse Bandbreite an Wissen und Können bilden eine sehr komplexe Basis und machen die tägliche Arbeit spannend und herausfordernd. Vielleicht hilft der eine oder andere Gedanke, um auch hier mit der neu bewusst gewordenen Komplexität umzugehen. Und natürlich freue ich mich über eine lebhaftere und herausfordernde Diskussion!

*Ähnlichkeiten mit lebenden Personen haben sich diese selbst zuzuschreiben 😊

Planung ist nichts, Vorbereitung alles!

Man hört viel davon, dass die Welt komplexer wird. Mit Verlaub, das ist «Bull S**t». Die Welt und das Leben waren schon immer komplex. Und das ist gut so, denn Komplexität ist Leben und ermöglicht Entwicklung. Ordnung und Kontrolle führt bereits mittelfristig zum Stillstand. Dies gilt insbesondere für Firmen und Projektteams. Ohne Dynamik und Auseinandersetzungen entstehen keine kreativen Lösungen.

Planungsgläubigkeit, Budgetierung und Macht des Controllings haben in eine Starre geführt, die Entwicklung unterdrückt. Soll die Baubranche gestärkt aus dem jetzigen Gewitter hervorgehen, so muss sie sich auf die ganze Führungspalette besinnen.

Die drei Arten von Leadership die uns zur Verfügung stehen sind:

1. **Compliance-Führung** = Führung über Position, Macht
2. **Einfluss-Führung** = Führung über Beziehungen und Vernetzung
3. **Reputations-Führung** = Führen über Könnerschaft

Im Moment beherrscht die Compliance-Führung nicht nur die Baubranche. Unsere Zusammenarbeit ist geprägt von einer klassischen Planung und von Koordination und Kontrolle durch Projektleitungen. Bei Neubauprojekten, wo von Anfang an klar ist, wie das Resultat am Schluss daher kommen soll, mag dies noch zielführend sein. Sobald jedoch Faktoren ins Spiel kommen, die nicht absehbar sind, wird dieses Modell schnell problematisch. Wer zum Beispiel Umbauprojekte macht, weiss, dass Planung allein nicht ausreicht, weil Unvorhergesehenes sie immer wieder durchkreuzt. Der Planungsprozess muss hier als Vorbereitung für die Ausführung verstanden werden. Es geht nicht nur darum, das exakte Vorgehen und die Lösungen festzuhalten. Sondern es geht vor allem darum, dass sich die am Umbau Beteiligten gemeinsam mit dem Gebäude, den Bedürfnissen der Nutzer und den Ansprüchen der Bauherrschaft auseinandersetzen, alle Möglichkeiten durchdenken, damit sie dann während der Ausführung situativ die richtigen Massnahmen unter Berücksichtigung des Gesamtkontextes veranlassen können. Dies ist Führen durch Könnerschaft. Sie hängt direkt davon ab, ob die Beteiligten die Chance gehabt haben, sich umfassend ins Projekt einzudenken und ihr Fachwissen einzubringen. Denn nur so werden sie zu Könnern!

Für Führungspersonen bedeutet es ein vermeintlicher Machtverlust, wenn sie ihre Mitarbeitenden zu Könnern machen und das Vernetzen, das Bilden von Beziehungen und das Übernehmen von Verantwortung zulassen. **Doch insbesondere wenn dezentral, respektive ortsunabhängig gearbeitet wird, ist Führen über Vernetzung und Könnerschaft der Schlüssel, um wertschöpfend erfolgreich zu arbeiten.**

Das gilt für die Bauleiter, die mehrere Tagesreisen vom Büro im ländlichen Burma auf der Baustelle sind, so gut wie für die Zeichnerin, die im Home-Office arbeitet. Wenn in diesen Konstellationen über die formelle Struktur gearbeitet wird, decken die Abläufe alle mit Onlinebesprechungen, Formularen, Rapporten und E-Mails so ein, dass alles sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und sie nicht mehr zum Arbeiten kommen. Setzen wir jedoch auf das Vernetzen, das Bilden von Beziehungen und die Führung über Könnerschaft, gelingt uns das «Vorbereitet sein» und wir sind nicht mehr auf die vermeintliche Planungssicherheit, die sich auf Budgets, Fünf-Jahres-Pläne und Vorgaben beschränkt, angewiesen. Es geht darum, die Ressourcen im Griff und eine klare Vorstellung der gewünschten Wirkung zu haben. So kann situativ richtig reagiert und gemeinsam Wertschöpfung erzeugt werden.

Denn wie bereits der preussische Generalfeldmarschall Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800-1891) festgestellt hat: *«Kein Schlachtplan überlebt den ersten Feindkontakt.»*

Basis der Zusammenarbeit im komplexen Kontext

Die zwei Führungsarten «Können» und «Beziehungen» müssen aufgebaut und gepflegt werden. Denn das alleinige Koordinieren, das auf einer Macht-Beziehung beruht, stösst schnell an Grenzen, wenn das Leben zuschlägt, da Koordination nur stark verzögert auf äussere Einflüsse reagieren kann. **Das Adaptieren von Risiken und Chancen braucht kreative, adaptive Problemerkforscher, wahre Könnern, die auch auf der Beziehungsebene gut vernetzt sind.** Berufliche Fitness erreicht man aber nicht von heute auf morgen, dies bedingt stetiges Training und kontinuierliche Vorbereitung. Wer in unserer komplexen Welt erfolgreich Projekte ermöglichen möchte, kann nicht erst im Ernstfall mit dem Aufbau von Können und Vernetzung anfangen. Das wäre, als träte man ohne Training in einen sportlichen Wettkampf oder ohne Üben des Instrumentes auf die Bühne.

Kokreation

Unterschiedlich komplexe Projektanforderungen benötigen unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit. Dies geht von einfacher Arbeitsteilung, der Koordination, bis zum gemeinschaftlichen Entwickeln von neuen Lösungen in der Kollaboration oder Kokreation.

Kokreation heisst „gemeinsam kreieren oder schöpfen“. Wir definieren Kokreation daher als kreativen Prozess, an dem unterschiedliche Beteiligte teilhaben, um neue, vorher noch nicht ersichtliche Lösungen, Ideen und Innovationen hervorzubringen. Geht es dabei einfach um Methoden zur kreativen Zusammenarbeit zwischen Menschen, z.B. Design-Thinking, nennen wir dies «flache Kokreation». «Tiefe Kokreation» hingegen meint eine evolutionäre und generative Entwicklung, die Neues hervorbringt.

Während „Kreation“ den kreativen Prozess selbst bezeichnet, bezieht sich das „Ko“ auf die Teilhabe von verbundenen Beteiligten an dieser Entwicklung. Das bedeutet, dass von Kokreation per Definition nur dann gesprochen werden kann, wenn die Beteiligten in resonanten Beziehungen zueinander stehen und diese Beziehungen, die gemeinsame Resonanzstruktur, die Grundlage ist, aus der heraus Gestaltung geschieht. Einfacher formuliert, Kokreation ist dann, wenn das ganze Team gemeinsam in einen «Flow-Zustand» kommt und die Inputs und Ideen nicht mehr einem Individuum zugeordnet werden können. Damit dies gelingt, braucht es Resonanz unter den Beteiligten.

«Es ist nicht genug, zu Wissen; man muss auch Anwenden. – Es ist nicht genug, zu Wollen; man muss auch Tun..» Johann Wolfgang von Goethe

Die letzten Wochen haben unmissverständlich aufgezeigt, dass das heroische Zeitalter der mächtigen Führungspersonlichkeiten in einer Welt, die nicht vereinfacht sondern die Komplexität des Lebens umarmt, vorbei ist. **Im postheroischen Zeitalter sind diejenigen erfolgreich, die sich über alle Hierarchieebenen hinaus vernetzen und mit wahren Können glänzen.**

*Autor: Christian Winet, Co-Studienleiter und Dozent [MAS Baumanagement](#), Studienleiter [CAS Kommunikation und Führung im Bauwesen](#) der Hochschule Luzern – Technik & Architektur.
christian.winet@hslu.ch*