

## Sisyphos 4.0 - Wie Führungskräfte den Herausforderungen der Zukunft begegnen können

### Eine fiktive Kurz-Biografie über den Nutzen systemischen Denkens im Führungsalltag

*Jeder kennt ihn - Sisyphos - wie er auf Ewigkeit verdammt seinen Stein den Berg hinauf wälzt, kurz vor dem Gipfel scheitert, und der Felsbrocken wieder ins Tal rollt, worauf das Ganze wieder von vorne beginnt. Ein Sinnbild für eine schwere, wiederholende Arbeit ohne absehbares Ende.*

*So fühlen sich auch viele Führungskräfte im Alltag, insbesondere angesichts der prognostizierten Entwicklungen wie Industrie 4.0, Generation Y, zunehmender Diversität und anderen Megatrends. Doch wie können Führungskräfte dieser Situation begegnen? Dies soll anhand nachfolgender Kurzbiografie einer fiktiven Führungskraft des mittleren Managements erläutert werden.*

**Zur Führung kam ich „wie die Jungfrau zum Kinde“ und war begeistert von der Aufgabe.**

Begonnen hat alles ganz einfach: Als Berufseinsteiger war ich engagiert und habe ‚einen guten Job‘ gemacht. Mein damaliger Chef fragte mich deshalb, ob ich eine Führungsaufgabe übernehmen wolle: Es gab eine Beförderungsfeier, ich bekam die Führungsleitsätze in die Hand gedrückt, belegte ein internes Seminar und seither rolle ich meinen eigenen Felsblock ...

Die Führungsarbeit machte mir von Beginn weg Spass aufgrund der Arbeit mit meinem Team und der Möglichkeit etwas zu bewegen. Aber die Herausforderungen und Anforderungen stiegen so rasant an, dass es schon bald an meine psychischen und physischen Grenzen ging.

**Bald darauf wurde diese zur Belastung - (m)eine typische Arbeitswoche als Führungskraft**

Eine typische Arbeitswoche sah etwa wie folgt aus:

So: Abendflug nach ‚Irgendwo‘ (in Osteuropa)

Mo: morgens internationales Projektmeeting für die anstehende Produktionsverlagerung

nachmittags Rekrutierungsgespräche für unser Team in ‚Irgendwo‘; abends Rückflug

Di: morgens Troubleshooting-Meeting mit Zulieferer und Videokonferenz mit Entwicklungsteam in Bangalore (Indien)

nachmittags Projektabschluss ‚neue Wege zur ökologischen Produktion‘; abends Probe im lokalen Musikverein

Mi: morgens: diverse Mitarbeitergespräche, u.a. zu Pensumsreduktion wegen Mutterschaft, Lohnverhandlung, Abmahnung und Potential Management

nachmittags Kick-off-Meeting Umzug unseres Teams in Grossraum-Büro; abends Vorstandssitzung im lokalen Musikverein

Do: morgens ad hoc Konfliktgespräche - unser ältestes Teammitglied hat sich mit dem Junior verkracht, danach Workshop ‚High Performance Team‘;

nachmittags Open Space-Veranstaltung ‚Bootcamp Kostenhalbierung‘; abends Elternabend unseres jüngsten Sohnes

Fr: ganztägiges Führungsmeeting mit Peers, anschliessend Erstellung Reportings der Folgeweche; abends nach einer 65-Stundenwoche um 20:30 h todmüde ins Bett gefallen

Sa: aufarbeiten der eigenen liegengebliebenen Projektaufträge; Streit mit meiner Frau wegen einer Lappalie

So: freier Tag mit der Familie und abends Flug nach ‚Irgendwo‘

Mir war es lange nicht bewusst, aber damit wurde mein ‚Stein‘ gleich mit allen grossen Zukunftsveränderungen gemäss Eberhardt & Majkovic (2015) ‚beschwert‘:

- Individualisierung
- Flexibilisierung
- demografische Veränderungen
- soziale & ökonomische Veränderungen
- soziale Verantwortung & Nachhaltigkeit

**Und irgendwann wurde es mir einfach zu viel.**

Eine Zeitlang ging dies ganz gut, aber immer mehr hatte ich den Eindruck von meinen Zielen und den Umständen gehetzt zu werden anstatt diese vorausdenkend lenken und steuern zu können.

Ich begann die Folgen meiner Arbeit immer stärker zu spüren: Die Kluft zwischen der Theorie aus Seminaren bzw. Ratgebern und der erlebten Praxis. Ich hatte den Eindruck veraltetes Handwerkszeug zu haben, weil kaum eine Anordnung tatsächlich befolgt wurde. Also begann ich aufgrund meines Bildes der Führungskraft als ‚Held‘ immer mehr selber zu machen. Mit dem Ergebnis, dass ich immer mehr an mir und meiner Umwelt zweifelte und dabei langsam ausbrannte.

Ausserdem stellte ich fest, dass ich zwar nicht alleine war, es aber seitens Firma trotzdem keine Unterstützung gab: Im Gegenteil: mir wurde der Eindruck vermittelt, dass es mein ‚individuelles Problem‘ und kein ‚organisationales Problem‘ sei.

Neben der eigentlichen Belastung aus der Führungsaufgabe und meiner eigenen Verunsicherung, kam also auch noch eine zugewiesene Schuld hinzu und ich fühlte mich wie ein ‚Getriebener im Hamsterrad‘.

**Dann endlich Licht am Ende des Tunnels und mein Interesse war entflammt ...**



Quelle: <http://www.geo.de/geolino/redewendungen/8627-rtkl-sisyphusarbeit>

Ich steckte also in einer tiefen Sinnkrise als ich zufällig einen Artikel zum mit dem Titel „Führung & Organisation - zwei Seiten ein und derselben Medaille“ in die Finger bekam. Im Kern geht es genau um eine Frage: *Wozu braucht es Führung wirklich?*

In den Antworten war keine Rede von den Dingen, denen ich bisher nachgelaufen war. Es ging nicht um ‚heldenvolles Voranschreiten‘, bestimmte ‚Führungsstile oder -methoden‘. Es handelte von ‚Führung als Mannschaftsleistung‘, weil die heutige komplexe Welt nicht ‚beherrscht‘ oder ‚gesteuert‘ werden kann wie eine Maschine, d.h. die Führungskraft muss sich davon lösen einfach die richtigen Knöpfe zu drücken und schon machen alle, was ich möchte.

Vielmehr besteht die Welt aus einer Vielzahl ‚lebender Systeme‘ mit jeweils eigenen formellen und informellen Regeln. Als Führungskraft brauche ich deshalb v.a. ein Gespür für diese Wirkungszusammenhänge, wenn ich das System bewegen möchte. Ich darf nicht davon ausgehen, dass alles genau so ist wie ich mir das in meinem Kopf (selber) konstruiere.

Aber wie geht das genau? Diese Frage liess mich nicht mehr los - ich wollte ‚mehr Fleisch an den Knochen‘ und recherchierte bis ich bei Ruth Seliger (2014) fündig wurde.

**... um systemische Führung als kognitiven und emotionalen Lösungsansatz kennenzulernen ...**

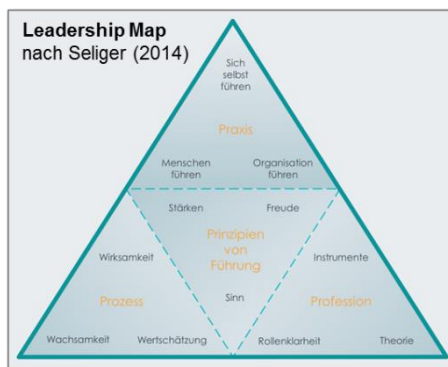
Sie fasst in ihrem Buch die zentralen Führungsaufgaben wie folgt zusammen:

Führung ...

- ... ist die ‚Verbindung von innen und aussen‘ zwecks Balance unterschiedlicher Ansprüche
- ... ist ‚Unentscheidbares zu entscheiden‘, z.B. hinsichtlich Ressourcen, Spielregeln, Zielen, Strategien, etc. um Komplexität zu reduzieren (oder erhöhen)
- ... bietet Sinn durch Freiräume und schafft damit eine gemeinsame Ausrichtung und Orientierung,

- Sicherheit sowie das richtige Mass an Komplexität
- ... gestaltet zielgerichtet soziale Situationen
- ... bedeutet damit auch Risiken auf sich zu nehmen.
- ... muss ‚einen Unterschied machen‘ und ist dadurch ‚Störung, die das System ‚in Bewegung‘ versetzt.

Als Hilfsmittel im Führungsalltag schlägt Seliger ein Führungsmodell als Landkarte zur Orientierung im ‚Dschungel der Führung‘ vor (siehe Abbildung).



**... und dadurch meine Rolle als Führungskraft völlig neu zu definieren.**

Dies liess mich das Bild einer guten Führungskraft in einem völlig neuen Licht sehen: Ich musste nicht mehr der ‚Held‘ sein, der furchtlos allen voran geht, sondern ich wurde zum unerlässlichen internen ‚Dienstleister‘ und ‚Grenzgänger‘ mit dem Ziel optimale Rahmenbedingungen zu schaffen.

Mit einem Schlag war es in meinen Augen nicht mehr Sisyphos‘ Schuld, dass der Stein ins Tal rollte. Es war nicht länger eine Strafe, sondern es waren seine (Dienst-)Leistung und sein freier Wille den Stein wieder nach oben zu bewegen. Und genau so wollte ich es auch mit meinem Team handhaben. Ich empfand eine unglaubliche Entlastung.

Seitdem nehme ich meine Rolle viel mehr als spielerische Aufgabe wahr: manchmal über Vorgabe ‚rationaler und expliziter Regeln‘ und manchmal auch nur als ‚Impuls auf Basis meiner

Intuition‘ und beobachte/reflektiere wie sich das System daraufhin verhält. Damit wird sogar Unsicherheit zu einer Ressource bzw. Chance zur Gestaltung, dank der ich als Führungskraft (m)einen Beitrag zum Gesamtwohl leisten kann, zusammen mit meinem Team als eine Mannschaft.

**Zu guter Letzt: mein Fazit**

Streng genommen haben sich meine Tätigkeiten gar nicht so stark verändert - aber ich konnte (meine) Komplexität als Führungskraft verringern dank Fokussierung auf die wesentlichen Führungsaufgaben und gleichzeitig meine emotionale Belastung senken.

Mir ist heute bewusst, dass mein Platz ‚zwischen den Systemen‘ ist, und ich von dort mehr bewegen kann. Damit konnte ich auch meine Freude an der Führungsaufgabe wieder zurück gewinnen und fühle mich wieder im ‚Driver’s Seat‘.

Oder wie Camus es in seinem ‚Mythos des Sisyphos‘ ausdrückte: „Darin besteht die ganze verschwiegene Freude des Sisyphos: Sein Schicksal gehört ihm. Sein Fels ist seine Sache. [...] Und genau daraus erwächst dann die Sinnhaftigkeit des Tuns: Es ist kein Tun um seiner selbst willen. Wir müssen uns Sisyphos als glücklichen Menschen vorstellen.“

**Vertiefungsliteratur**

Camus, A. (2000). *Der Mythos des Sisyphos*.  
 Eberhardt, D. & Majkovic (2015). *Die Zukunft der Führung - Eine explorative Studie zu den Führungsaufgaben von morgen*.  
 Elbe, M. (2015). *Führung unter Ungewissheit - Zehn Thesen zur Zukunft der Führung*.  
 Wimmer, R. (2009). *Führung und Organisation - Zwei Seiten ein und derselben Medaille*.  
 Seliger, R. (2014). *Dschungelbuch der Führung - Ein Navigationssystem für Führungskräfte*.



Autor: Rolf Scheidegger