Führung in Zeiten des schnellen Wandels – Die Neuerfindung des Dialogs

Angesichts der wachsenden Komplexität und der Wissensexplosion ist der Einzelne immer mehr überfordert, sich sachgerecht eine Meinung bilden und entscheiden zu können. Aber wie kann das gemeinsame Wissen bzw. die kollektive Intelligenz besser genutzt werden? Auch die Abstimmung quer durch das Unternehmen und die nachhaltige Umsetzung sind wegen der Flut von Projekten und Matrixorganisationen anspruchsvoller geworden. Die nachhaltige Abstimmung ist im heutigen Wettbewerb aber erfolgskritisch, denn Überschreitungen von Zeit- bzw. Kostenbudgets bei Schlüsselprojekten können sich Unternehmen kaum mehr leisten. Wie kann kollektive Intelligenz besser genutzt und nachhaltige Verbindlichkeit erreicht werden? Dies ist nur durch eine neu verstandene Dialogkompetenz möglich, welche sich relativ schnell und einfach einüben lässt.

Haben Sie schon erlebt, dass Sie sich in gewissen Gesprächen oder Meetings sehr kreativ und intelligent gefühlt haben und in anderen eher uninspiriert oder gar blockiert? Wahrscheinlich handelt es sich dabei um das Phänomen der kollektiven Intelligenz.

Der c-factor

In der neueren Forschung (MIT, Wolley et alii, 2010) wurde nachgewiesen, dass der sog. ‚c-factor' zur Messung kollektiver Intelligenz die Leistung von Gruppen positiv beeinflusst. Da der ‚c-factor' erstaunlicherweise nur mässig mit dem Grade der individuellen Intelligenz korrelliert, öffnet sich hier ein völlig neues und faszinierendes Feld für die Intelligenzforschung und ein riesiges Potential für die Synergie von Gruppen und Teams durch co-kreativ geführte Meetings und Gespräche.

Führung in der heutigen Zeit

• Angesichts der ständig zunehmenden Wissensexplosion und der Komplexität von Märkten, Technologien, Rahmenbedingungen und Regulationen kommt der optimalen Nutzung der kollektiven Intelligenz in/zwischen Teams ein hoher Stellenwert zu, weil der Einzelne (auch der brillante CEO) nicht mehr in der Lage ist, sich allein zurechtzufinden oder sachgerecht zu entscheiden.

• Heutzutage ist eine reine top-down Führungskultur überfordert, denn Fachführung/Projekte haben an Bedeutung gewonnen und es braucht komplexe Informations- und Abstimmungsprozesse, welche nur zusammen mit den Beteiligten gelingen.

Der Hebel Verbindlichkeit

In der heutigen Komplexität und Vernetzungsdichte gibt es bei wichtigen Fragestellungen immer wieder auseinanderdriftende Meinungen. Die Kunst besteht darin, sich so abzustimmen, dass eine tragende Akzeptanz entsteht. Dazu gehört zwingend die intelligent antizipierte und deshalb nachhaltige Umsetzung.

Dialogorientierte Führung

Dreh- und Angelpunkt einer zeitgemässen Führung bildet der co-kreative und verbindliche Dialog. Er ist die Basis für erfolgreiche Meetings, Workshops, Feedbacks, Führungs- und Konfliktgespräche sowie Verhandlungen.

Faustregeln für die Praxis - schnell und einfach umgesetzt

Die folgenden 4 Faustregeln verdichten die Erkenntnisse aus der Dialog-, Change-, Konflikt- und Verhandlungsforschung, sowie die Erfahrung aus Tausenden von Führungsgesprächen, Sitzungen sowie von Dutzenden von Assessments.
Die Regeln sind relativ einfach handzuhaben, wenn die Gesprächsleitung selber die Akzeptanzphasen kurz einführt und an dafür geeignete Teilnehmende die Aufgabe gibt, auf eine der Regeln besonders zu achten und gegebenenfalls zu intervenieren.

1. Der Umgang miteinander ist empathisch und kreativ-herausfordernd.

2. Es wird offen reflektiert (auch sich selber!), um neue Gestaltungsräume zu entdecken. Annahmen werden laufend und sorgfältig hinterfragt.

3. Die Dialogelemente ‚erkunden/die eigene Meinung vertreten /den Gesprächsprozess reflektieren' finden laufend statt und befinden sich in einer ausgewogenen Balance.

4. Die 6 Akzeptanzphasen werden Schritt um Schritt durchlaufen und eine Phase wird abgeschlossen, bevor man eine neue beginnt (z. Bsp. Ziel-Akzeptanz vor Problem-Akzeptanz oder darauffolgend Problem-Akzeptanz vor Lösungs-Akzeptanz).

Die Erfahrungen

Die Erfahrungen von entsprechend gecoachten und ausgebildeten Führungskräften und Senior-Projektleitern (z. Bsp. an der Berner Fachhochschule) zeigen, dass in Meetings und Gesprächen eine ganz andere Qualität, Offenheit und Nachhaltigkeit erreicht wird, wenn die Akzeptanzphasen und die Dialogpraktiken bewusst eingesetzt werden.
Probieren Sie es aus, Sie werden positiv überrascht sein!

Constantin Peer, 4. November 2014

Constantin Peer begleitet seit 30 Jahren international Leitungsgremien, Organisationen und Einzelpersonen. Er ist Dozent beim ZfU (Core-Faculty) und in Fachhochschul-Lehrgängen.
www.peercommunication.ch