Constantin PEER
Executive Coach

In der VUKA [1] - Welt gemeinsam bestehen

Die Herausforderungen nehmen zu

In der westlichen Welt gehen die zunehmende *Komplexität* und *Unvorhersagbarkeit* einher mit kulturellen Veränderungen wie der *Rückgang der Machtdistanz* und die *Zunahme des Individualismus*. Das bedeutet konkret:

- Den Unternehmen stellen sich wegen der Digitalisierung, den erhöhten Ansprüchen an die Innovationsgeschwindigkeit sowie an «time to market» neue Herausforderungen. Von den Mitarbeitenden wird ein höheres Mass an Eigenverantwortung, interdisziplinärer Zusammenarbeit und Resilienz erwartet.

- Die Forderungen nach Diversität, Minoritäten-Schutz, sozialer Verantwortung, Umweltschutz und Nachhaltigkeit spiegeln sich in der zunehmenden Flut von Gesetzen, der Bedeutung von Compliance und der grösseren Rolle von NGOs wider. Personen in leitenden Positionen müssen sich einer neuen Transparenz stellen und sehen sich grösseren Reputationsrisiken ausgesetzt.

Unterschiede zwischen den Generationen, politischen Ausrichtungen, Identifikation mit Minoritäten, der Machtverteilung, Besitzständen (Arme vs. Reiche), Religionen und Denkmodellen (Ökonomie, Ökologie, Ethik, Naturwissenschaften, Technologie, Medizin etc.), führen zu unterschiedlichen Interpretationen der Realität und der wünschbaren Zukunft.

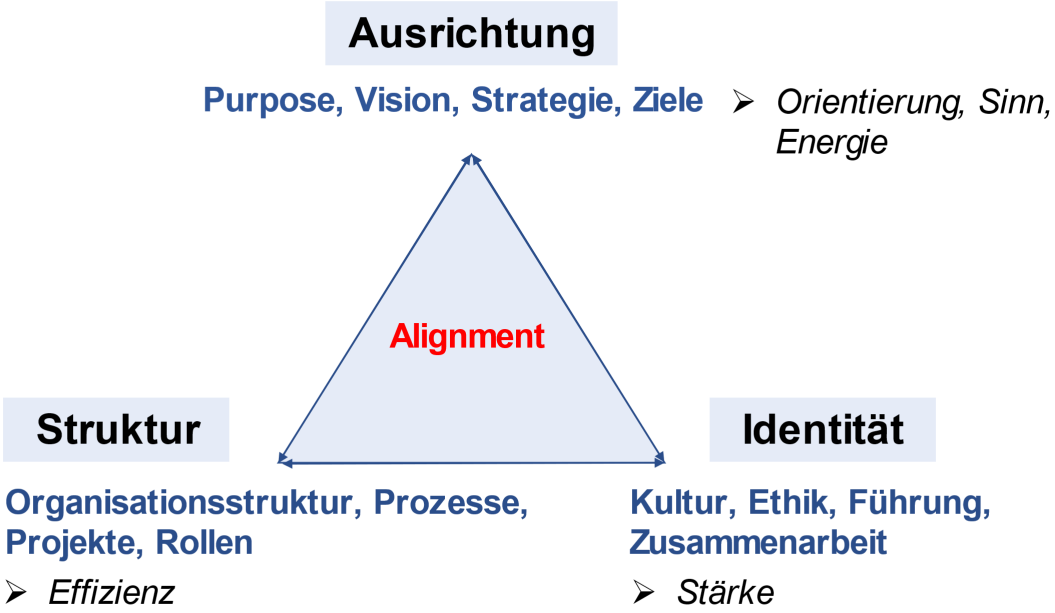
Dies führt im Rahmen der obenerwähnten kulturellen Trends zu einer grösseren *Perspektivenvielfalt* und einer stärkeren *Polarisierung*. Die daraus resultierenden *Spannungsfelder* bestimmen immer stärker den gesellschaftlichen und politischen Diskurs [2].

Spannungsfelder für die Unternehmenswelt

Aspekte wie Komplexität, neue Generationen, Anforderungen der Kunden, auf- und überholender Wettbewerb zum Beispiel durch China wirken auf das Gesamtunternehmen ein und sind darum auch Aufgabe der Unternehmensentwicklung. Dies kann folgendermassen dargestellt werden:

[1] VUKA: Volatilität – Unsicherheit – Komplexität - Ambiguität
[2] Constantin Peer: „Die Kraft des Dialogs“ im Buch: „Die Kunst der Veränderung“, Psychosozial-Verlag, Dezember 2021

DAS DREIECK DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



Aktuell ergeben sich für die Unternehmen folgende Fragestellungen:

Ausrichtung (Klarheit & Energie)

- Genügt die vorhandene *Ambition*, um dem verschärften Wettbewerb gerecht zu werden?
- Gibt es generationengerechte *Sinnangebote* (Purpose)?

Struktur (Effizienz)

- Gibt es klare, verbindliche und akzeptierte *Prioritäten*, um die Überlast zu bewältigen?

Identität (Stärke)

- Wie gelingt die *Abstimmung* im Umgang mit Diversität und bei den typischen Spannungsfeldern (alte vs. neue Welt, zentral vs. dezentral, Top-Management vs. untere Hierarchien vs. Mitarbeitende), so dass Reibungsverluste und Silodenken minimiert werden können?

Zu hohe Ambition, mangelnder Sinn, Überlast oder Spaltungstendenzen können bei den Betroffenen zu Gefühlen von *Überforderung, Frustration* bis hin zu *Burnout* führen.

Neue Ansprüche an die Führung: Holistic Leadership [3]

Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität stellen bisherige Gewissheiten wie Rollenklarheit, Verbindlichkeit, Planbarkeit und Beherrschbarkeit in Frage. Die VUKA-Welt erfordert ein zeitgerechtes Führungsverständnis, welches gleichzeitig flexibel und stabil ist.

Holistische Führung
- Die wesentlichen Schnittstellen und Spannungsfelder zwischen unterschiedlichen Führungsansätzen innerhalb der Organisation kennen
- situations- und kontextgerecht den passenden Ansatz zu wählen und dabei gleichzeitig konsequent bleiben
- bei Spannungen und Konflikten zwischen den unterschiedlichen Führungswelten kompetent vermitteln können

[3] «Holistic Leadership“: Instrument entwickelt von Peer Communication AG, 2020

Kollektive Intelligenz zur Bewältigung der Spannungsfelder

Im Führungsalltag der VUKA-Welt ist die Einzelperson gefordert und manchmal überfordert: sie braucht Unterstützung von anderen beim Umgang mit den Spannungsfeldern und Widersprüchen bzw. dem Entwickeln neuer Lösungen. Nur wenn die vorhandene Perspektivenvielfalt und Komplexität berücksichtigt wird, kann die ein schwieriges Problem betreffende und daher notwendige Eigenkomplexität erhöht werden [4]. In anderen Worten ist kollektive Intelligenz unabdingbar, um sich in der VUKA-Welt behaupten zu können.

Möglicherweise hilft ein bereits vorhandenes «Feld» von Intelligenz und Weisheit, welches idealerweise «angezapft» werden kann. Solche Felder werden bspw. in der Aufstellungsarbeit wie auch in Techniken der Verkörperung von polaren Positionen genutzt.

Wissenschaftlich ist dieses «Feld» noch nicht stark erforscht, auch wenn es dazu erste auf der Quantenphysik basierende Forschungsergebnisse gibt und man das «Feld» subjektiv erleben kann, zum Beispiel, wenn man sich im Gespräch mit gewissen Menschen selbst intelligenter und kreativer fühlt als im Gespräch mit anderen, wo wir uns eher ideenlos oder gar blockiert erleben. Kollektive Intelligenz ist dann wirksam, wenn wir über uns hinauswachsen und uns gegenseitig «intelligenter machen»…wir kennen dies von Gesprächen mit Menschen, wo wir uns selbst als kreativ und «im flow» erleben.

Der Dialog als Königsweg für kollektive Intelligenz

Wir kommunizieren privat und geschäftlich, mündlich, schriftlich, in Videokonferenzen, per mail und chat. Kommunikation ist in unserem Leben omnipräsent und hat auch grosse Auswirkungen auf unsere jeweilige Befindlichkeit.

Damit kollektive Intelligenz genutzt werden kann, braucht es eine spezielle Art von Kommunikation, hier «Dialog»[5] genannt. Damit ist weit mehr als der einfache Austausch untereinander oder einfach ein «gutes Gespräch» gemeint. Ein richtiger Dialog findet nur dann statt, wenn wir die Mauern des traditionellen Denkens überwinden und neue Wege gehen: in der Beziehungsgestaltung, in der Öffnung unseres Bewusstseins und der Wahrnehmung und in der Hinterfragung unserer (stillschweigenden) Annahmen über uns selbst, die anderen und die Welt.

William Isaacs beschreibt dies folgendermassen:

"Dialogue balances more structured problem-solving approaches with the exploration of fundamental habits of attention and assumption behind traditional thinking. By providing a setting in which these subtle and tacit influences on our thinking can be altered, dialogue holds the potential for allowing entirely new kinds of collective intelligence to appear".

[4] dazu Karim Fathi: Kommunikative Komplexitätsbewältigung, Springer 2019

[5] Es wird unterschieden zwischen strategischem (zielgebundenen) und generativem (völlig offenem) Dialog.

Der Dialog-Radar [6]

Auf der Basis von Tausenden von Workshops und Coachings und in Zusammenarbeit mit interessierten Forschern/-innen, beratenden Kollegen/-innen sowie Kunden aus verschiedenen Unternehmen ist der Dialog-Radar entstanden. Er basiert auf Erkenntnissen aus Zwischenmenschlicher Kommunikation, Verhandlungsführung, Mediation und Gruppendynamik.
Der Dialog-Radar hilft wahrzunehmen, was in einem Gespräch oder Meeting gerade abläuft bzw. wo es Optimierungspotential gibt, um situationsgerecht und konstruktiv zu intervenieren bzw. zu moderieren.

Typische Störungen können sich folgendermassen äussern:
Es wird zu lange gesprochen bzw. erklärt; jemand will sich einseitig durchsetzen; man hört einander nicht wirklich zu; die Meinungsvielfalt wird nicht genutzt; die Argumentation ist nicht stringent; man übersieht die zugrundeliegenden Problem-Ursachen; man ist ‚zu lieb' miteinander, es fehlt an Hinterfragungsbereitschaft (auch bei sich selbst!); man denkt zu ‚technisch' oder ist zu stark im Detail verhaftet; es mangelt an kreativen Impulsen.

In der Praxis geht es darum, *Gespräche und Meetings produktiv* und *Entscheidungen umsichtig* zu gestalten.

[6] Siehe FN 2 in Kapitel Constantin Peer: „Die Kraft des Dialogs"

In der virtuellen Kommunikation (*Videokonferenzen, Telefonate, chats und mails)* ist Dialogkompetenz besonders gefragt, denn dort sind Aspekte wie «miteinander in Kontakt kommen / sich wirklich verstehen / einen gemeinsamen Fokus haben / Konflikte ansprechen und lösen» speziell anspruchsvoll [7]. Darum kommt der dialogorientieren Moderation in der virtuellen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Es hilft, das Nachfragen, Wiederholen, Zusammenfassen und Ansprechen fast etwas zu übertreiben, um die Distanz zu verringern und den roten Faden zu behalten.

Augenhöhe und Wehrhaftigkeit

Die Erfahrung wie auch die aktuelle Forschung zeigen: die Dialogqualität ist dann am höchsten, wenn auf (dialogisch) gleicher *Augenhöhe* gesprochen werden kann. Dies bedeutet natürlich nicht, dass man sich im gleichen hierarchischen Rang sieht. Es geht darum, die sieben Qualitäten des Dialog-Radar bestmöglich zu nutzen. Für die Führenden kann Augenhöhe auch als «Humble Leadership», also eine Art «demütige, bescheidene, vorurteilslose Führung»[8] vorgelebt werden.

Dialogische Augenhöhe kann auch Ausdruck einer *Wehrhaftigkeit* sein, wozu die Fähigkeit zum «Nein sagen», zum konstruktiven Hinterfragen und zum «Parieren» gehört (siehe Dialog-Radar, Sektor Respekt).

Augenhöhe und Wehrhaftigkeit sind wesentliche Elemente eines modernen Dialoges, damit dieser in der realen Welt *anschlussfähig* ist.

Der Kontext und kulturelle Einflüsse

Eine erfolgreiche Anwendung des Dialog-Radar ist auch vom Kontext und von kulturellen Prägungen abhängig. Unterschiedlichen kulturellen Prägungen zum Beispiel von Ländern, Gruppen, Organisationen und Einzelpersonen ist Rechnung zu tragen.

Es stellt sich auch die Frage, inwieweit es nicht immer einen Kern von ethischen Werten (Menschenwürde etc.) gibt, welcher in seiner Substanz nicht verhandelbar ist, wo aber ein gemeinsameres Verständnis dieses Kerns erreicht werden soll [9].

Akzeptanz erreichen

Die Abnahme der Machtdistanz und höhere Ansprüche an die Sinnhaftigkeit der Arbeit (zum Beispiel bei den jüngeren Generationen) erfordern von allen Führungsrollen die Fähigkeit, für Lösungen Akzeptanz zu erreichen. Aufträge oder Vorgaben, welche sinnlos oder aufgrund rein formaler Autorität gegeben werden, finden wenig Gefolgschaft.

Akzeptanz beginnt immer mit dem Beziehungsvertrauen und endet mit der gemeinsam überprüfbaren Umsetzung einer Lösung. Es gibt insgesamt *5 Akzeptanzphasen*. Jeder weitere Schritt setzt jeweils die Erlangung der Akzeptanz der vorherigen Phase voraus [10]. Es kann sich lohnen, im Gesprächsprozess den Stand der Akzeptanz zu beobachten und ggfs. bewusst zu einer vorherigen Phase zurückzugehen. Häufig werden Lösungen diskutiert, wobei das Ziel nicht klar ist, wo man unterschiedliche Problemsichten hat oder Fakten unterschiedlich interpretiert.

---

[7] Constantin Peer: Die 7 Erfolgsprinzipien für virtuelle Meetings (Handout)
[8] Edgar und Peter Schein: Humble Leadership, EHP-Organisation, 2016
[9] Constantin Peer: „Die Kraft des Dialogs“, siehe Fussnote 2
[10] Siehe auch Handout Constantin Peer: „Dialogisches Feedback“

Akzeptanzphasen in Meetings und Gesprächen (Getting Acceptance)

1. **Beziehungs-Akzeptanz**
   - Gibt es genügend Vertrauen und Respekt? Sind Unsicherheit, Spannungen oder Distanz spürbar?

2. **Ziel-Akzeptanz**
   - Gibt es ein gemeinsames Ziel (bzw. Auftragsklärung) und worum geht es? (z. B. Information, Konsultation, Entscheidung, Konfliktlösung)
   - Sind die Rollen klar und sinnvoll? (z. Bsp. Moderation)

3. **Fakten-Akzeptanz**
   - Gehen wir von den gleichen Fakten aus?
   - Sehen wir die gleiche Geschichte und teilen wir die den Fakten zugrundeliegenden Annahmen?

4. **Problem-Akzeptanz**
   - Sehen wir das Gleiche als Herausforderung (Gap zwischen Ist und Soll) und wie haben wir dies allenfalls ko-kreiert?
   - Sind die Tiefenursachen bekannt und akzeptiert? (z. B. keine kreative Spannung zwischen Ist und Soll, fehlende Strategie / Vision, strukturelle oder kulturelle Schnittstellen, Doppelbotschaften)

5. **Lösungs- und Umsetzung-Akzeptanz**
   - Sind die Optionen und Bewertungskriterien bekannt?
   - Ist die Lösung von allen rational und emotional akzeptiert, sind allen die Implikationen und Konsequenzen klar?
   - Wie überprüfen wir den Erfolg/Misserfolg?
   - Was sind die Konsequenzen, wenn es nicht klappt?

Was lernen wir aus diesem Meeting? Welche Akzeptanzphasen kamen zu kurz?

Dialogkompetenz in der Aus- und Weiterbildung

VUKA-gerechte Dialogkompetenz hat meines Wissens bis zum heutigen Tag in den Lehrplänen der Schulen, Universitäten und MBA-Lehrgängen keinen hohen Stellenwert. Am ehesten wohl in der Pädagogik, in gewissen Studienrichtungen und in der betrieblichen Weiterbildung, wo einige Kommunikationsmodelle (T. Harris, T. Gordon, P. Watzlawick, F. Schulz von Thun und M. B. Rosenberg) Verbreitung gefunden haben. Die meisten dieser Ansätze waren Pionierarbeit für die Bedeutung von Kommunikation generell und für die konstruktive kommunikative Gestaltung von Beziehungen. Wichtige Beiträge kamen auch von P. Senge war («Lernende Organisation») und C. O. Scharmer («Theorie U»).

Aus meiner Sicht braucht es moderne im *VUKA-Alltag brauchbare* Instrumente, welche für Gesprächsführung, Moderation, Mediation und Verhandlungen gleichzeitig anwendbar sind. Aus diesen Überlegungen heraus sind der «Dialog-Radar» und «Getting Acceptance» entstanden.

In der Aus- und Weiterbildung macht es Sinn, die Dialogkompetenz *realitätsnah* und mit möglichst viel persönlicher *Betroffenheit* zu erlernen und zu verinnerlichen. Dafür eignen sich:

- Team-Workshops (Zusammenarbeit, Rollenverständnis, Konfliktlösung)
- Einzel- und Teamcoaching, reale Feedbackgespräche
- Konfliktgespräche, Mediation
- Moderation von real stattfindenden Meetings (Verbesserung der Produktivität)

Welche Berufe und Rollen erfordern eine ausgeprägte Dialogkompetenz?

- *Führungskräfte, Projektleitende, Fachführung, laterale Führungsrollen, Tribe Chiefs, Agile Coaches, Scrum Master, Release Train Engineers* etc.: Führung, Feedback, Coaching, Moderation, Mediation
- *HR Business Partner und HR-Fachkräfte*: Sparringpartner/Coach für das Business, Mediation, Coaching
- *Berater und Coaches*: z. B. Umgang mit der Schnittstelle klassische vs. agile Führung, Teamcoaching, Feedback
- *Ärzte/-innen*: Patientengespräch, Austausch in Weiterbildungsgemeinschaften
- *Rechtsanwälte/-innen*: Klientengespräch, Mediation
- *Lehrer/-innen*: Aus- und Fortbildung der Lehrpersonen, z. Bsp. für die Moderation von Klassendiskussionen, Elterngesprächen oder für Feedbackgespräche

Zusammenfassung

1. **In der VUKA-Welt erhöhen sich die Anforderungen an die Unternehmensentwicklung und die Führung. Holistische Führung bedeutet, Perspektivenvielfalt, Spannungsfelder und Widersprüche wahrzunehmen und sinnvoll zu integrieren bzw. aufzulösen.**
2. **Dies kann nur gelingen, wenn die kollektive Intelligenz wirklich so genutzt wird, dass man von- und miteinander nachhaltig lernt. Dreh- und Angelpunkt dafür ist eine hohe Dialogkompetenz. Instrumente wie der «Dialog-Radar» und «Getting Acceptance» können helfen, diese zu fördern.**

Constantin Peer, Januar 2023

© Peer Communication AG - www.peercoaching.ch – peer@peercoaching.ch