

# **In Zeiten des Umbruchs: Was kommt jetzt? Wie weiter? Was müssen wir tun?**

## **Zur Bedeutung von Sparring, Coaching und Moderation**

Peter Opitz, Zürich, den 2. Juni 2020

**Eine Pandemie globalen Ausmasses erschüttert die Weltgemeinschaft. Sie trifft uns alle direkt, hier und jetzt. Die Zäsur ist massiv. Was danach kommt, ist unbestimmt. In jedem Fall wird das Danach anders aussehen als das Davor. In allen Sektoren und Branchen besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung darin, ihre Organisation so auszurichten, dass sie Schritt hält mit disruptiven Entwicklungen. Es gilt, in kurzer Frist die Folgen der Verwerfungen bestmöglich aufzufangen. Gleichzeitig müssen robuste Strategien für eine unbestimmte Zukunft entworfen werden.**

## **Zur allgemeine Situation – eine Übersicht**

Eine solche Form der Krise haben wir noch nicht erlebt. Obwohl Virologen und Epidemiologen seit Jahren vor der Gefahr warnen, waren wir darauf nicht vorbereitet und vielleicht war es auch gar nicht möglich. Wenn sich mehr als die Hälfte der Menschheit in einem Lockdown- respektive Shutdown-Modus befindet, dann müssen die Auswirkungen ganz anders und viel weiterführender wirken als etwa die Banken- und Finanzkrise ab 2007. Dass mit der Öffnung alles wieder so wird, wie es einmal war, ist deshalb höchst unwahrscheinlich. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die jetzige Krise beschleunigend, anhaltend und tiefgreifend auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse in allen Lebensbereichen wirkt. Der Ausgang dieser Verschiebungen und Entwicklungen ist offen und wird massgeblich durch unser kollektives soziales und wirtschaftliches Verhalten mitgeprägt. Entscheidend wird sein, wie intelligent wir heute und in Zukunft mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz umzugehen wissen. Ausschlaggebend wird auch sein, wie die Öffentliche Hand auf allen Ebenen ihre Rolle in der Übergangszeit wahrnimmt, wie hoch ihre Bereitschaft und Fähigkeit ist zur wirtschaftspolitischen Abstimmung und wie gut der Geldmarkt funktioniert.

Covid-19 lässt sich auch als Metapher verstehen für eine «Grosse Transformation», die schon seit längerem eingesetzt hat, bislang jedoch seltsam diffus und wenig erfahrbar anmutete. Als plötzlich emergierendes Ereignis hat die Pandemie einen Ausgangs- und Fluchtpunkt geschaffen, welcher uns die Zusammenhänge und die Vernetzungsdichte der verschiedenen Herausforderungen, die sich unter Klimawandel, Technologie und Humanität zusammenfassen lassen, vor Augen führt. Wie nie zuvor hängt alles mit allem zusammen. Allein schon deswegen ist der Bedarf an Überprüfung, Erneuerung und Veränderung

sehr hoch. So werden die Weichen der Zukunft gestellt über die Bereitschaft, den Wandel anzunehmen, sich entsprechend anzupassen und ihn gleichzeitig aktiv mitzugestalten. Positiv handeln ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Danach.

## **Unternehmerische Herausforderungen - eine Einordnung**

Weil diese Pandemie uns auf Grund ihrer Unberechenbarkeit höchstwahrscheinlich noch eine längere Wegstrecke begleiten wird, parametrisiert sie bis auf weiteres das unternehmerische Umfeld mit.

Ein System herunterfahren und es stark reduziert im Stillstand halten, ist das Eine. Etwas ganz Anderes ist es, ein System wieder hochzufahren und es über ein kritisches Niveau anzuheben. Die grundlegende unternehmerische Herausforderung in allen Sektoren und Branchen besteht nun darin, zwei Entwicklungsstränge wie eine Doppelhelix anzulegen. Für die kurzfristigen Massnahmen über die nächsten 18 Monate sind mit dem ersten Entwicklungsstrang die unternehmerischen Konsequenzen des Lockdowns in einen tragfähigen «courant normal» zu überführen. Zeitgleich sind mit einem zweiten Entwicklungsstrang die strategischen Massnahmen für das «Danach» durchzudenken und vorzubereiten. Je besser die kurzfristigen Massnahmen und die strategischen Massnahmen ineinandergreifen, desto höher die Erfolgsaussichten, eine tragfähige Brücke vom Lebenszyklus «Davor» zum Lebenszyklus «Danach» zu schlagen.

Die Qualität des Brückenschlags hängt im Wesentlichen von zwei Stützen ab. Einerseits von einer dem Wandel angepassten Governance und Führungskultur. Andererseits von der Ausrichtung der Geschäfts- und Organisationsmodelle an die ökologischen, psychosozialen und digitalen Transformationsprozesse.

## **Handlungsrahmen von Leadership – eine Einschätzung**

Angesichts der Tatsache, dass schon im «Davor» ein ausserordentlich hoher Erneuerungs- und Veränderungsbedarf in allen Lebensbereichen auszumachen war, wie er bereits durch die «digitale» Transformation und die Issues der Klimakrise adressiert ist, scheinen die Gründe für Pessimismus und Desinvestition insgesamt doch signifikant kleiner zu sein als die Gründe für Optimismus und Zukunftssinn. Es gibt viel zu tun und die Zukunft ist reich an Möglichkeiten. So scheint das Feld für markttaugliche Opportunitäten - Nischen und Betätigungsfelder - in allen Sektoren und Branchen weit offen zu sein. «Daraus etwas machen» sollte deshalb bei aller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz die unternehmerische Maxime sein. Der Spruch, dass Krisen auch Chancen bergen und auf diese gesetzt werden sollten, ohne die Gefahren aus dem Blick zu verlieren, mag abgedroschen klingen, macht ihn jedoch nicht weniger wahr.

Für die Unternehmensführung lassen sich generisch einige allgemeingültige Vorgehensweisen ableiten. Weil die Krise disruptiv wirkt und unberechenbar ist und deshalb das Spektrum der möglichen Zukunftspfade ziemlich breit, bricht ein Unternehmen zu einem Ort auf, dessen Koordinaten es nicht kennt. Um in eine unbekannt Zukunft aufzubrechen, ist eine unternehmenseigene Landkarte zu entwerfen, auf der sich mittels Orientierungspunkten und Referenzgrössen

der eigene Standort bestimmen sowie regelmässig überprüfen und präzisieren lässt. Auf allen Ebenen sind bedeutende Qualitäten des Leaderships gefragt für Glaubwürdigkeit und Mobilisierung, die bei den Mitarbeitenden und Partnern resiliente Kräfte freisetzen, ihre Angstkompetenzen (die Fähigkeit, mit Ängsten umzugehen) fördern, permanente Erneuerung von Identifikation mit der Organisation schafft, um gemeinsam und kollaborativ einen unbekannten Weg explorativ zu gehen. In der aktuellen Situation ergibt sich ein hoher Bedarf für Sinn, Transparenz, Sprache, Story Telling, Prozesse und Validierung. Blickt man auf die nächste, tiefer gelegene Schicht der unternehmerischen Herausforderungen, so sind folgende Erkenntnisse offensichtlich: Die Epidemie hat die bestehenden Wertketten empfindlich gestört, häufig genug auch komplett lahmgelegt. Zudem sind die Schwächen - Abhängigkeiten, Anfälligkeiten und mangelnde sozioökonomische Standards -, des hyperglobalisierten Wirtschaftens offen zutage getreten. Eine kritische Revision der Prozesse zur Erstellung und Erbringung der unternehmerischen Leistungen ist offensichtlich. Sämtliche Wertketten sind nun zu überprüfen, zu revitalisieren, zu reparieren oder völlig neu zu konfigurieren.

Die Pandemie hat zudem aufgedeckt, dass die Umstellung von Papier auf digitale Medien vielerorts mangelhaft ist und die Prozesssicherheit empfindlich gefährden kann. Gleichzeitig zeigt diese Krise den Bedarf auf, zusätzlich in erweiterte Informations- und Kommunikationstechnologien und -techniken zu investieren. Ein gewaltiger Digitalisierungsschub ist zu erwarten, der zu teilweise massiven Rückkoppelungen in der physischen Welt führen wird. Schliesslich hat die Pandemie auch eindrücklich gezeigt, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenszeit zunehmend verschwimmen. Sie hat der dezentralen, orts- und zeitungebunden Arbeit einen enormen Schub verliehen, der kaum umkehrbar sein wird. Insgesamt erscheint daher nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern insbesondere auch betriebswirtschaftlich eine Anpassung des Begriffs Arbeit unerlässlich.

In der Summe zeigt das «Big Picture», dass der Zwang der Verhältnisse zu einer verstärkten Erneuerung mit explorativen Eigenschaften führt. Daraus ergibt sich der Bedarf, die bestehenden Geschäfts- und Organisationsmodelle kritisch zu hinterfragen, mit Augenmass anzupassen und gegebenenfalls neue zu entwickeln. In allen Sektoren und Branchen sind die normative Ebene, die strategische Ebene und die operative Ebene auf den Prüfstand zu stellen.

## **Sparring, Coaching & Moderation – eine Auslegeordnung**

Die Art der Krise prägt die Art der Veränderung. Der Charakter dieser Krise erfordert, dass pragmatisch und ohne Scheuklappen gedacht und gehandelt wird. Um mit Vernunft kritisch zu reflektieren, was ist und was sein soll, sind zahlreiche Kompetenzen zu bündeln. Es ist ein Prozess in Gang zu bringen und zu unterhalten, in dem in einem offenen und iterativen Verfahren Daten, Analysen, Ideen und Konzepte wie in einem Trichter zusammengeführt werden, um bewertet, modelliert, validiert und vernetzt zu werden, bis sie sich zu einem klaren Bild verfestigen lassen für das Entwerfen und das Überprüfen von kohärenten Strategieszennarien und Versuchsanordnungen. Der Mut, um in eine unbekannt Zukunft aufzubrechen, erfordert Leadership, das als kollektiver

und psychosozialer Akt zu Transparenz und Wissensbündelung und zur Differenzbereinigung befähigt. Gutes und richtiges Leadership mobilisiert und gibt nicht auf, stärkt die partizipativen Kräfte, fördert die Widerstandskräfte und macht das System resilient.

Entsprechend sind Verhaltensweisen, Praktiken und Techniken zu entwickeln und anzuwenden. Der grösste Kraftakt besteht darin, genau hinzuschauen und sicherzustellen, dass nicht «blinde Flecken» den Blick auf das Wesentliche verstellen. Es braucht den frischen, unbefangenen Blick sowie transparente und kohärente Vorgehensweisen, um auch Widersprüche kreativ zu nutzen und neue Erkenntnisse für überraschende Ergebnisse zu verwerten. Um interoperabel zu sein, müssen alle das Gleiche verstehen und vom Gleichen sprechen. Voraussetzung ist somit die Pflege und Entwicklung einer gemeinsamen Sprache.

Damit all dies gelingt, sind Sparring, Coaching und Moderation unerlässliche Instrumente der Prozessbegleitung.

**Sparring:** Leadership in Übergangsphasen erfordert auf Stufe Geschäftsführung und Projektleitung, dass Routinen eingebaut sind, damit Vorgehensweisen, Strategien und Konzepte auf ihre Robustheit und auf ihre Risiken hin überprüft und validiert werden können. Sparring dient dem Feedback und der Kontrolle, ob die Einzelteile zusammenpassen für das funktionierende Ganze.

**Coaching:** Leadership in Übergangsphasen erfordert auf Stufe Geschäftsführung und Projektleitung, dass die Voraussetzungen für die Entwicklung tragfähiger Vorgehensweisen, Strategien und Konzepte gegeben sind. Im Coaching unterstützt die externe Begleitung die Verantwortlichen bei der Schaffung und Überprüfung dieser Voraussetzungen. Coaching dient dem Unternehmensentwicklungsprozess.

**Moderation:** Leadership in Übergangsphasen erfordert, dass auf allen Stufen des Unternehmens die Diskurse moderiert werden, um die Themen zu adressieren, den Dialog zu führen, tragfähige Lösungen auszuhandeln, die Beziehungen zu stärken und den Wandel zu begleiten. Moderation dient der zweckmässigen Auseinandersetzung und der breit abgestützten Konsensbildung.