



Foto: MH – Fotolia

Im Wandel

Globalisierung – eine Herausforderung für Führungskräfte

Von Klaus-Dieter Lübke Naberhaus

Globalisierung ist in aller Munde, die VUCA-Welt ist in die Unternehmungen eingezogen. Der Artikel beleuchtet die bestehenden und sich doch ständig ändernden Rahmenbedingungen und beschreibt die bisherigen Entwicklungsstufen der Menschheit mit ihren Durchbrüchen. Zum Abschluss erfolgt ein Ausblick, wohin die Entwicklung führen kann und welche Herausforderung dies für Führungskräfte darstellt.

Keywords: Globalisierung, Führung, Unternehmenskultur

Global, die Erdkugel umspannend, alle Nationen betreffend, internationale Verflechtungen und Beziehungen, die alle betreffen, das Individuum, die Gesellschaft, Staaten und deren Institutionen. So kann eine Annäherung an den Begriff der Globalisierung aussehen. Als Ursachen dieser Globalisierung gelten unter anderem der technische Fortschritt z.B. im Sinne einer digitalen Revolution, grenzen-

lose Kommunikations- und Transportmöglichkeiten und auch die demografische Entwicklung, das globale Bevölkerungswachstum. Doch sind auch unsere menschlichen Fähigkeiten globalisiert, allumfassend und grenzenlos?

Heutzutage beschäftigen uns vermehrt die komplexen Themen dieser Welt, auch weil wir sie in ihrer Komplexität nun erkennen, begreifen können. Schlagworte, die für diese Komplexität stehen, sind zum Beispiel die Globalisierung, die Digitalisierung, agile Unternehmungen und Führung. Dies reicht hin bis zum Klimawandel, eingebettet in der allumfassenden Weltwirtschaft. Auf der einen Seite verschwinden Entfernungen und bisher nicht zu überwindende Hindernisse werden überwindbar, auf der anderen Seite wird die Welt für viele Menschen nicht mehr verstehbar, handhabbar und die Sinnhaftigkeit von Handlungen und Geschehnissen ist nicht zu erkennen. Viele Menschen verlieren sich in dieser Welt und das führt zu

Angst. Die Veränderungsprozesse sind allgegenwärtig, wobei im Leben doch schon immer an jedem Tag Veränderung stattfindet wie uns insbesondere die Natur zeigt.

Im Gesundheitswesen bescheren uns mindestens jährlich die verschiedensten Institutionen (BMG, G-BA, KBV, InEK, GKV-SV) zahlreiche, teilweise tiefgreifende Änderungen, deren Sinnhaftigkeit den Betroffenen oftmals verborgen bleibt.

Wenn ich Greta Thunberg in ihrer Rede am Hambacher Forst richtig verstanden habe, lässt es sich folgendermaßen zusammenfassen. Wir leben in einer fremden, merkwürdigen Welt voller Gegensätze, in der frei nach Einstein, die Lösungen der Zukunft nicht in der heutigen Politik, nicht im heutigen Bewusstsein zu finden sind. Ereignisse wie Fußballspiele haben mehr Aufmerksamkeit als die großen, existenziellen Probleme dieser Welt. In der Psychologie wird das kognitive Dissonanz genannt.

Die VUCA Welt

Der Begriff der VUCA-Welt hat Eingang in die Theorie der Unternehmensführung gehalten. Hierunter wird Unbeständigkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) verstanden. Was bedeuten diese einzelnen Begriffe eigentlich?

Unbeständigkeit im Sinne der Flüchtigkeit beschreibt die Schwankungen innerhalb der zeitlichen Reihung. Dies bedeutet, dass in der komplexen Welt nichts von ewiger Dauer ist oder Bestand hat.

Die Unsicherheit ergänzt die Unbeständigkeit, indem Sie durch Ungewissheit von Anordnungen, Handlungen, Risiken und das Unwissen über viele Vorgänge und Geschehnisse keine sicheren Vorhersagen ermöglicht. Keiner weiß letztendlich, was geschieht.

Und die Komplexität ergibt sich aus dem Globalen, dem alles Umfassenden, Umschlingenden; das System in dem alles miteinander agiert und in Verbindung steht. Wenn an der einen Stelle Änderung geschieht, führt das zu Veränderungen an einem anderen Ort, ohne dass wir die Gesetzmäßigkeiten kennen und ohne, dass eine Wenn-Dann Beziehung besteht.

Schlussendlich bedeutet Mehrdeutigkeit, dass Sprache, Bilder und auch Handlungen, letztendlich auch die Wahrheit, mehrere Bedeutungen haben.

Lösungen für die Herausforderungen werden mannigfaltig sein, so wie es die eine Wahrheit nicht gibt. Politiker und sogenannte Experten suggerieren oft anderes. Durch persönliche und gruppenbezogene Interessen beeinflusst werden einfache Wahrheiten und Lösungen propagiert und es entsteht der Eindruck, dass einzelne Menschen wissen, wie es zu gehen hat.

Was kann uns nun in dieser, auf den ersten Blick festgefahrenen, Situation weiterhelfen. Ein ganz wesentlicher Schritt ist aus meiner Sicht die Befreiung der Entscheidungen von lobbyistischen Einflüssen und parteipolitischen Interessen. Die viel zi-

tierte Orientierung am Patienten als Mittelpunkt, sagen wir besser, die Orientierung an der Sachfrage, gehört in den Fokus der Betrachtung gerückt.

Was brauchen wir neben den politischen Rahmenbedingungen dazu? Eine Möglichkeit könnte in einer alten antiken Wahrheit liegen, die schon von Sokrates und Cicero erkannt wurde. Heute benutzen wir den Begriff der Demut. Was meine ich damit?

Erkenntnis und Demut

Zum einen die Erkenntnis „Scio non scire, ich weiß, dass ich nicht weiß“. Ob in Gutachten oder in medizinischen Studien, oft entsteht der Eindruck, es ist uns gelungen, die Wahrheit zu finden. Was ist jedoch das Wahrscheinliche? Wir wissen viel, immer mehr und doch ist es noch wenig, gemessen an dem, was es zu wissen gibt.

Ob wir vollkommene Erkenntnis jemals erlangen, wer weiß das schon? Das aktuelle Modell zur Erklärung von Vorgängen ist so lange so gut bis ein anderes kommt, das die Vorgänge besser erklärt. Und doch sind alle Modelle weit weg von der absoluten Wahrheit, soweit diese überhaupt existiert.

Zum anderen ist es Demut. Betrachte ich die christlichen Wurzeln des Begriffes, stoße ich auf eine Definition, die Widerstand erzeugt: die Haltung des Geschöpfes zum Schöpfer, wie in einer Knecht Herren Beziehung. Doch erweitern wir diesen Blick und definieren wir, dass es um das Bewusstsein geht, immer unendlich zurück zu bleiben hinter der erstrebten Vollkommenheit, dass wir kein „Homo Deus“ im herrschenden Sinne sind, dann nähern wir uns vielleicht dem eigentlichen Wesen der Demut. Das es etwas Unerreichtbares und Höheres gibt und dass jeder Mensch mit seiner ihm eigenen Wahrheit den gleichen Wert besitzt; ich weiß es nicht besser als der andere. Nach Fromm in der Kunst des Liebens ist es die Überwindung des eigenen Narzissmus. Für Politiker und Führungskräfte bedeutet es Bescheidenheit und die Bereitschaft zum Dienen. Und halte ich es philosophisch mit Kant, dann ist Demut der eigentliche Ausdruck

für die Würde des Menschen als ein freiheitliches Vernunftwesen.

Was hilft uns noch weiter in dieser VUCA Welt den Halt, den Überblick zu bewahren?

Die eigene Haltung

Aus meiner Sicht steht an erster Stelle das Herausbilden einer humanistischen Haltung. Diese beinhaltet als Bausteine, dass meine Handlungen für andere verstehbar (transparent), die Folgen handhabbar sind und das Ganze sinnhaft ist. Diese Faktoren sind es übrigens auch, die zu unserem Wohlbefinden, unserer Gesundheit beitragen. Und weiterhin brauchen wir Verbundenheit und die Möglichkeit zu wachsen.

Die Herausbildung der Haltung beginnt mit der Edukation, der Übermittlung von Werten und daraus resultierend einer Haltung, die den Menschen in seiner Eingebundenheit in der Mitwelt sieht, einem Leben in Würde und Respekt vor dem jeweils anderem, ob Mensch, Tier oder der Natur.

Die Haltung ist jedoch nicht erlernbar im klassischen Sinne, nicht verhaltenstherapeutisch vermittelbar und nicht über Coaching per Ratschlag und Beratung aneignungsfähig. Und erst recht nicht von oben zu verordnen.

Lokale und regionale Lösungen

Ein Weg der Lösungen und Antworten bereithält, ist der des Zuhörens, in den Dialog zu kommen, mit den Menschen, die es betrifft. Das gilt für Orte und Organisationen, die Menschen zu fragen und denen zuzuhören, die betroffen sind. Damit wird Transparenz und Handhabbarkeit hergestellt und Sinnhaftigkeit ermöglicht. Lösungen, die von den Menschen vor Ort oder in einer Organisation erdacht werden, verbinden emotional und lassen viel Raum für Entwicklung.

Von modernen, postmodernen und integralen Organisationen

In einer Gesellschaft existieren die verschiedensten Entwicklungsstufen von Organisationen und Menschen nebeneinander. Die Mafia z.B. repräsentiert die tribale Stufe, die dem ursprünglichen Stammesfürstentum entspricht. Das Militär oder ►

die kirchlichen Organisationen sind Paradebeispiele traditioneller Organisationen. Große internationale Unternehmungen wie z.B. Nike sind das Abbild der modernen leistungsorientierten Entwicklungsstufe. Und aktuelle Start-ups befinden sich oft schon auf der postmodernen Stufe. Und jede dieser Entwicklungsstufen hat Durchbrüche gebracht. Ich möchte kurz auf die Durchbrüche der modernen und der postmodernen Stufe eingehen.

Die moderne Organisation, in der Mensch und Unternehmung als Maschine gesehen werden, hat uns die Phänomene der Innovation und der Verlässlichkeit sowie das Leistungsprinzip gebracht. Doch die Schattenseite dieser Entwicklungsstufe hat Viktor Frankl sehr passend beschrieben, indem er sagte, dass immer mehr Menschen über die Mittel zum Leben verfügen, aber über keinen Sinn, für den Sie leben. Wachstum um des Wachstum willens.

Die postmoderne Organisation bringt uns nun die Phänomene des Empowerments, der Steigerung von Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen und Gemeinschaften, einer wertorientierten Kultur mit Sinn sowie die Integration von unterschiedlichen Interessen. In vielen Fällen dient die Kultur und der in einem Leitbild verankerte Wertekanon jedoch nur als ein Feigenblatt und die Entscheidungen werden wie bisher nach wirtschaftlicher Effizienz und Effektivität getroffen.

Grundprinzipien einer integralen, ganzheitlichen Entwicklungsstufe

Wie kann nun die nächste Entwicklungsstufe aussehen? John Naisbitt, amerikanischer Trend- und Zukunftsforscher, konstatiert, dass die aufregendsten Durchbrüche des 21. Jahrhunderts nicht durch die Entwicklung der Technik entstehen werden, nicht durch Digitalisierung oder künstliche Intelligenz, sondern durch ein sich erweiterndes Verständnis unseres Menschseins, das heißt durch das Verständnis, wie wir sind. Und dies wird ein folgenschwerer Wandel sein.

Hierzu benötigen wir neue Perspektiven, die Betrachtung unseres

Selbst aus der Ferne und die Befreiung von Ängsten. Innere Maßstäbe werden uns leiten. Wie Gerald Hüther sagt, wird das äußere Skelett der Regeln und Bestimmungen durch einen inneren Kompass ersetzt. Entscheidungen werden dahingehend geprüft, ob sie mit unseren tiefen inneren Überzeugungen in Resonanz stehen.

Wir begeben uns als Mensch und als Gemeinschaft auf die Reise zu unserer Seele, versuchen die Frage zu beantworten, wer wir sind und was der Sinn unseres Lebens sein kann. Wir lernen loszulassen und auf das Leben zu hören, wie es ist, nicht wie wir es gerne hätten.

Wir bewerten nicht mehr, sondern schätzen wert, nicht als leere Worthülse, sondern aus einer Haltung heraus, die unserer tiefen Überzeugung entspricht. Wir sind in der Lage zu akzeptieren, dass wir die Welt nicht kontrollieren können, dass das Verlieren zum Leben dazu gehört. Wir haben keine Angst mehr vor dem Leiden und den Hindernissen, sondern sind neugierig auf das Leben, auf neue Lernerfahrungen und neues Wachstum.

Einstein fasst es treffend zusammen: Es gibt ein Wissen jenseits jeder Rationalität. Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist sein treuer Diener. Aktuell haben wir jedoch eine Gesellschaft, die den Diener verehrt und das Geschenk vergessen hat.

Die in unserer Gesellschaft vollzogene Fragmentierung und Spezialisierung nimmt uns den Blick für das Ganzheitliche und auf diese Suche sollten wir uns wieder begeben, um eine gesunde Beziehung zu uns und zu anderen herzustellen. Dazu gehört auch die Wiederherstellung der Verbundenheit mit dem Leben und der Natur.

Was bedeutet das für Führung?

Früher habe ich noch geantwortet, dass Coaching Führungsaufgabe ist und das gilt aus meiner Sicht weiterhin, doch es ist kein Allheilmittel, sondern lediglich ein Werkzeug. Je höher die Entwicklungsstufe der bestimmenden Führungskraft ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Organisation, das Un-

ternehmen in einem erfolgreichen Veränderungsprozess befindet. Ich benutze an dieser Stelle lieber den Begriff der Transformation.

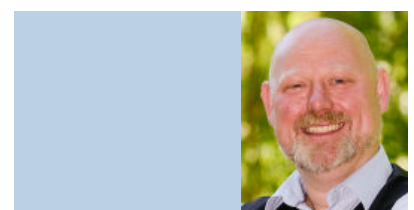
Denn je umfangreicher, ganzheitlicher, also komplexer die Weltsicht eines Menschen ist, umso effektiver gestaltet sich die Problemlösung. Die Transformation des Einzelnen hängt jedoch sehr stark an seinem Verhältnis zur Macht und dies ist oftmals durch Angst bestimmt.

Victor Hugo sagt, dass nichts mächtiger ist, als eine Idee, dessen Zeit gekommen ist. Dies gilt für die Betrachtung von ganzheitlicher Führung und Organisationsentwicklung in diesem Moment. Wenn Führungspersönlichkeiten Organisationen als lebendige Systeme betrachten, wenn Selbstführung, Ganzheit und Sinnhaftigkeit die Durchbrüche der Transformation in die nächste Stufe sind, dann ist eine erfolgreiche Zukunft wahrscheinlich und die am Anfang gestellten Fragen erhalten Antworten und komplexe Probleme können gelöst werden.

Hierzu bedarf es der Transformation von Kognition der Führung, die Herausbildung einer Haltung und die evolutionäre Entwicklung von Unternehmungen und Kulturen. Und dies bedarf oftmals der Unterstützung von Menschen, von Katalysatoren der Transformation, also von Transformatoren.

Klaus-Dieter Lübke Naberhaus
Transformator, Facharzt für Chirurgie
Systemische Hypnotherapie (M.E.G.),
Gestalttherapie (G.I.H.)
Mentalcoach

Zentrum für integrale Medizin
Praxis für ganzheitliche Medizin
Institut für Coaching und Begleitung
Institut für Qualifizierung und
Weiterentwicklung
04105 Leipzig
kontakt@integrale-med.de



Klaus-Dieter Lübke Naberhaus