

## GASTKOMMENTAR



Colourbox, Hechenberger

# Realistische Utopien

Die Wirtschafts- und Finanzkrise führt uns schmerzhaft vor, dass wir als globales Kollektiv das menschliche Maß und den tieferen Sinn des Wirtschaftens aus den Augen verloren haben. Experten sind überfordert, milliardenschwere Konjunkturspritzen verpuffen. Verwundert reiben wir uns die Augen, diffuse Angst und Ratlosigkeit machen sich breit. Die Wirtschaftskrise entpuppt sich als Sinnkrise, die Leuchttürme sind erloschen. Langsam rückt ins Bewusstsein: So können wir nicht weitermachen. Bis hierher herrscht breite Zustimmung. Doch bei der Frage, auf welchen Leitwerten die Zukunft gestaltet werden soll, scheiden sich die Geister.

**Kräfte fokussieren.** Täglich werden beängstigende Zukunftsszenarien publiziert. Sie alle extrapolieren die Vergangenheit, trotzdem sollen sie uns zu einer Verhaltensänderung bewegen. Unverständlich, denn aus der Psychologie weiß man, dass Angst ein schlechter Ratgeber und Motivator ist. Aber es macht verständlich, warum sich trotz vielversprechender Worte auf der Handlungsebene ein Krisenaktivismus etabliert, der auf die Rückkehr zu den vertrauten Strukturen und dem „bewährten“ Status quo abzielt. Perfekionierte Kontrollmechanismen sollen Mängel beseitigen und verantwortungsvolles Handeln fördern.

Mehr vom Gleichen, aus Mangel an Alternativen.

Fehlt also die Bereitschaft zu tiefer greifenden Reformen? Möglicherweise brauchen wir attraktive Zukunftsbilder, die Kräfte fokussieren und Veränderungsenergie freisetzen. Realistische Utopien, die ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen Ökonomie und Ökologie, Ost und West, Nord und Süd, Alt und Jung, Haben oder Sein realistisch skizzieren. Träume, utopisch genug, um zu verlocken und realistisch genug, dass wir uns an die Umsetzung heranwagen. Diese Bilder müssen noch erdacht und er-spürt werden.

In Krisenzeiten wird von Führungskräften zu Recht Leadership – nicht Management – erwartet. Durch mutiges und entschlossenes Vorgehen wird Orientierung und Sicherheit vermittelt. Doch wie kann das gelingen, wenn das Fundament wacklig und die Stütze durch bewährte Modelle und Instrumente brüchig geworden ist? Vielleicht muss der Wunsch nach unverrückbaren Leuchttürmen aufgegeben werden. Eine Alternative könnte darin bestehen, Nichtwissen zu akzeptieren, sich der Unsicherheit zu stellen und aus dieser Haltung heraus gemeinsam mit den Betroffenen Neuland zu erkunden. Paradoxerweise löst das Eintauchen ins Nichtwissen nicht Verunsicherung, sondern Bodenhaftung, Orientierung und Vertrauen in die Gestalt-

barkeit der Zukunft aus. Wie Gespenster bei Licht verschwinden, wird der Blick frei für die Realität. Überholte Verhaltensweisen und Modelle sind erkennbar und können losgelassen werden. Solange wir uns mit beiden Händen an das Alte klammern, haben wir keine Hand frei, um die Chancen der Zukunft zu packen. Vertrautes loszulassen bedeutet auch, den Verlust von Kontrolle zu akzeptieren und die Illusion von Sicherheit und Voraussehbarkeit abzulegen.

**Persönliches Engagement.** Noch sind wir es nicht gewohnt, Nichtwissen zu benennen. Das verlangt viel Mut und persönliches Engagement, gefestigte (Führungs-)Persönlichkeiten, die nicht nur Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sondern auch in die Potenziale des Umfeldes entwickelt haben. Persönlichkeiten, die intellektuelles Wissen, emotionale Intelligenz und innere Weisheit zu integrieren verstehen. Es bedarf Strukturen, die das Wahrnehmen von Chancen fördern, auch wenn sie die Möglichkeit des Scheiterns einschließen.



PETER KRIECHHAMMER

Partner der Schweizer Unternehmensberatung Artesis