

## NEWS ARCHIV

15.02.2003 - Leadership als Legitimation des Zweifels ist für Karl E. Weick

*ein herausragendes Merkmal für Führungshandeln im 21. Jahrhundert. Führung im Zeichen der Unsicherheit, in komplexem und dynamischen Umfeld bedingt andere Herausforderungen.*

Die Unmöglichkeit von Sicherheit, das Hineingeworfensein in immer wechselnde Anforderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten, das Unvorhersehbare machen es zum zentralen Thema für die Menschen in Organisationen, überhaupt irgendeine Richtung zu haben, wenn auch nur auf Zeit.

**Leadership** in seiner Ursprungsbedeutung wird zum zentralen Punkt: Wenn sich Menschen in einer Welt finden, die nur noch teilweise übersichtlich erscheint, wenn Manager zugeben müssen, dass auch sie nicht wirklich wissen, dann geht es für Mitarbeiter wie Führungskräfte vor allem darum, Ressourcen im Sinne von Richtungs- und Sinnggebung zu mobilisieren - mehr noch als um Leistung und Performance. Sinnstiftung wird zu einem herausragenden Element von **Führung** in Zeiten, in denen permanentes **Change Management** den Menschen im Unternehmen viel abverlangt.

Weick stellt die aktuellen Leadership-Herausforderungen in einer Liste von differenzierenden Gegenüberstellungen dar (frei übersetzt):

Unsicherheit wird weniger auf ungenügenden Fakten als auf ungenügenden Fragen beruhen

- Es wird weniger Experten aber mehr Novizen geben
- Es wird mehr darum gehen, in Bewegung zu bleiben als um innehalten und reflektieren
- Es werden immer mehr Entscheidungen in die Hände derer verlagert, die über die Expertise verfügen, sie zu bewältigen - die Konzentration der Entscheidungsgewalt auf formale Autoritäten wird dagegen abnehmen
- Es wird weniger Versuche geben, das große Bild zu entwerfen sondern mehr Versuche, die große Story mit ihrer andauernden dynamischen Fortschreibung zu entwickeln
- Die Betonung wird mehr auf "Updating" und Plausibilität als auf Vorhersage und Genauigkeit liegen
- Es wird mehr auf Improvisation und weniger auf Routine ankommen
- Es wird mehr Demut und weniger Hybris geben

(nach Karl E. Weick, Leadership as the Legitimation of Doubt, in: Warren Bennis u.a., The Future of Leadership, San Francisco 2001)

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-News-Archiv/Leadership-Weick-E1067.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH  
Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0