

FÜHRUNGSKULTUR & ORGANISATIONS DIAGNOSTIK

Orientierungsverlust in der Führung

Ein diagnostischer Rahmen jenseits von Burnout und Zeitmanagement. Drei Zustände, die im üblichen Vokabular der Führungsdiagnostik keinen Platz haben.

Ein diagnostischer Rahmen für Organisationen

Nicht jede Erschöpfung ist Burnout und nicht jedes Zögern ist mangelnde Entscheidungsfreude. Drei Zustände lassen sich unterscheiden, die im üblichen Vokabular der Führungsdiagnostik keinen Platz haben.

Ein Geschäftsführer sitzt nach einer guten Quartalspräsentation im Auto. Die Zahlen stimmen, der Vorstand war zufrieden, es gab keine kritischen Nachfragen. Trotzdem fühlt sich nichts davon wie ein Erfolg an. Er nennt das Erschöpfung und bucht für den Sommer einen längeren Urlaub. Drei Wochen nach der Rückkehr ist das Gefühl wieder da, unverändert.

Diese Geschichte kommt in Beratungsgesprächen mit Führungskräften in unterschiedlichen Varianten immer wieder vor. Was in solchen Situationen fehlt, ist selten Energie. Was fehlt, ist eine Antwort auf die Frage, wozu die Anstrengung eigentlich gut ist. Diese Frage lässt sich mit den üblichen Kategorien der Führungsdiagnostik kaum fassen.

Warum die üblichen Kategorien nicht greifen

Burnout beschreibt einen Zustand der Erschöpfung durch chronische Überlastung. Zeitmanagement beschreibt ein Problem der Priorisierung. Beide Konzepte sind nützlich, beide setzen aber voraus, daß die Person grundsätzlich weiß, wofür sie ihre Kraft einsetzt, und lediglich zu viel davon oder zu wenig strukturiert einsetzt. Genau diese Voraussetzung ist in den Fällen, um die es hier geht, nicht erfüllt.

Was in der Beratungspraxis auffällt, ist eine dritte Kategorie von Problemen, die sich weder durch mehr Erholung noch durch bessere Organisation lösen läßt, weil das eigentliche Problem eine fehlende oder blockierte Orientierung ist. Diese Kategorie zerfällt bei genauerer Betrachtung in drei unterscheidbare Zustände.

Wer erschöpft ist, weiß meistens noch, wofür er kämpft, und hat nur keine Kraft mehr dafür. Wer die Orientierung verloren hat, hat oft noch Kraft, aber keine Richtung, in die er sie lenken könnte.

Drei Zustände, keine Krankheitsbilder

Die folgende Unterscheidung ist ein diagnostischer Rahmen aus der Beratungspraxis, kein klinisches Konstrukt und kein psychometrisches Meßinstrument. Sie dient dazu, in einem Gespräch schneller zu erkennen, mit welcher Art von Problem man es tatsächlich zu tun hat, bevor man an einer Lösung arbeitet, die am eigentlichen Problem vorbeigeht.

ERSTER ZUSTAND

Orientierungsverlust

Ein situativer, oft plötzlicher Zustand. Eine Person weiß in einem bestimmten Bereich, meist im Zusammenhang mit einer konkreten Entscheidung, nicht mehr, was für sie eigentlich zählt. Das kann eine Rollenveränderung sein, eine Übernahme, ein Wechsel in der Unternehmensführung. Die Person ist grundsätzlich handlungsfähig, aber ihr fehlt in diesem einen Bereich der Bezugspunkt. Orientierungsverlust ist der am wenigsten ernste der drei Zustände, reversibel und reagiert meistens gut auf ein strukturiertes Gespräch.

ZWEITER ZUSTAND

Orientierungserschöpfung

Ein chronischer Zustand. Die Person hat wiederholt versucht, Orientierung zu finden, oft über Jahre, und die Suche selbst hat sie erschöpft. Es ist nicht die Arbeit, die müde macht, es ist das wiederholte Scheitern an der Frage nach dem Wozu. Dieser Zustand wird oft mit klassischem Burnout verwechselt. Der Unterschied zeigt sich in der Behandlung: Erholung allein hilft nicht, weil die Erschöpfungsquelle nicht die Arbeit selbst ist.

DRITTER ZUSTAND

Orientierungsresistenz

Der am schwierigsten zu bearbeitende Zustand. Hier wird die Frage nach der Orientierung nicht übersehen, sondern aktiv abgewehrt, meist unbewußt. Die Person hat etwas zu verlieren, eine Position, eine Selbstbeschreibung, eine über Jahre aufgebaute Routine. Die Abwehr ist eine Schutzfunktion, keine Sturheit, und braucht in der Beratung vor allem Geduld.

ZUSTAND	CHARAKTER	WAS HILFT
Orientierungsverlust	Situativ, oft plötzlich, ein Bereich betroffen	Ein strukturiertes Klärungsgespräch
Orientierungserschöpfung	Chronisch, erschöpft durch wiederholte, erfolglose Suche	Längere Begleitung, keine schnelle Klärung
Orientierungsresistenz	Aktive, meist unbewußte Abwehr der Frage	Geduld, Respekt vor der Abwehr, kein Durchbrechen

Eine vierte Linse für strukturelle Fälle

Nicht jedes Orientierungsproblem ist existentieller Natur. Manchmal liegt die Ursache in der Organisation selbst, in unklaren Zuständigkeiten, in widersprüchlichen Signalen aus verschiedenen Führungsebenen, in einer Kommunikationsstruktur, die Orientierung strukturell verhindert, unabhängig davon, wie klar die einzelne Person eigentlich wäre.

Für diese Fälle wird der existentielle Rahmen situativ um eine strukturell-kommunikative Perspektive aus der Organisationsforschung ergänzt, die danach fragt, welche Regeln, Kontrollmechanismen und Kommunikationswege in der Organisation selbst Orientierung eher verhindern als ermöglichen. Diese vierte Linse ersetzt die drei Zustände nicht, sie ergänzt sie dort, wo das Problem nicht in der Person, sondern im System liegt.

Warum das für Führung relevant ist

Viktor Frankl hat in seiner Arbeit als Grundprinzip beschrieben, daß Menschen außergewöhnlich viel ertragen können, wenn sie wissen wofür, und vergleichsweise wenig, wenn ihnen diese Antwort fehlt. Für Führungskräfte hat das eine unmittelbare Konsequenz, die selten ausgesprochen wird. Ihre zentrale Funktion ist nicht Motivation im landläufigen Sinn, sondern Orientierung. Eine Führungskraft, die selbst in einem der drei Zustände steckt, kann diese Funktion für andere nicht erfüllen, unabhängig davon, wie kompetent sie fachlich ist.

Das erklärt, warum rein fachliche oder strukturelle Interventionen, ein neues Tool, ein neues Meeting-Format, ein überarbeitetes Organigramm, bei diesen Problemen oft wenig bewirken. Sie adressieren eine Ebene, auf der das eigentliche Problem nicht liegt.

Was das für die Praxis bedeutet

Der erste Schritt in der Beratung ist deshalb nicht die Lösung, sondern die korrekte Diagnose. Ein Gespräch, das Orientierungserschöpfung wie Orientierungsverlust behandelt, wird zu schnell auf eine einmalige Klärung setzen, wo eigentlich eine längere Begleitung nötig wäre. Ein Gespräch, das Orientierungsresistenz wie Orientierungsverlust behandelt, wird auf Widerstand stoßen, den es nicht versteht, und ihn möglicherweise noch verstärken.

Die drei Zustände zu unterscheiden ist deshalb kein akademisches Anliegen, sondern die Voraussetzung dafür, daß ein Beratungsgespräch am tatsächlichen Problem ansetzt und nicht an dem, das auf den ersten Blick am naheliegendsten erscheint.

Robert Kiesinger MBA

Unternehmensberater für Führung, Kultur und Orientierung in Wien. Ausbildung in Logotherapie und Existenzanalyse nach Viktor Frankl.

Gründer des Wiener Institut für Sinnkultur (wifs.at)

Kontakt für ein Erstgespräch: robertkiesinger.at/#kontakt