

Jürgen Gamweger, Oliver Jöbstl, Björn Ludwig, Thomas Schneeberger

MAGIC Leadership – Erfolgreich Führen im Komplexen

Die Top 10 Führungswerkzeuge

Aus der Buchserie der successfactory „move to improve“

© 2023: Jürgen Gamweger, Oliver Jöbstl, Björn Ludwig, Thomas Schneeberger

Illustration: Michael Ley

Umschlaggestaltung: Marion Rabko

Lektorat / Korrektorat: Andrea Gamweger

Sponsor: successfactory management coaching gmbh

Druck und Vertrieb im Auftrag von Gamweger/Jöbstl/Ludwig/Schneeberger
Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!

Besuche successfactory online: www.successfactory.cc



ISBN:

978-3-99152-718-3 (Softcover)

978-3-99139-863-9 (Hardcover)



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Der besseren Lesbarkeit wegen und um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, wird ausschließlich die männliche Form verwendet.

Vorwort

Globalisierung und Digitalisierung haben dazu geführt, dass Wettbewerbssituationen umfassender, weniger vorhersagbar und undurchschaubarer sind als noch vor wenigen Jahrzehnten und dass Entscheidungszyklen immer weniger wiederholbar sind und kurzfristiger verfügbar sein müssen.

Die Unternehmensführung ist hiervon nicht ausgenommen, ganz egal auf welcher Ebene. Aus eigener, jahrelanger Erfahrung weiß ich, dass es immer irgendwo etwas zu entscheiden gibt, eine fachkundige Mitarbeit nötig ist, es eine Schulter zum Anlehnern braucht oder eine explosive Situation so schnell als möglich entschärft werden muss. Und dass es leider keine Garantie gibt, dass die Lösung von gestern heute noch gültig ist oder dass sie in einem anderen Unternehmensbereich gleichsam umgesetzt werden kann. Ganz zu schweigen davon, dass es keineswegs gewährleistet ist, dass der eingeschlagene Lösungsweg zum erwünschten Ergebnis führt oder es sich nicht plötzlich herausstellt, dass er unliebsame Nebeneffekte nach sich zieht, die man zuvor nicht annähernd am Radar hatte.

Kurzum: Führung ist zu einer Permanentaufgabe geworden, bei der die Ansätze von gestern heutzutage bei weitem nicht mehr ausreichen können und oftmals völlig neu gedacht werden müssen. Eine Aufgabe, die entweder unendlich frustrierend und belastend sein kann oder im besten Sinne herausfordernd und persönlich bereichernd; je nachdem, ob man dafür geschaffen ist, die nötige Erfahrung und das nötige Werkzeug mitbringt - oder eben nicht.

Damit letzteres der Fall ist und nicht ersteres, ist diesem Buch eine sehr breite Leserschaft zu wünschen. Der dargestellte Ansatz ist umfassend und die beschriebenen Werkzeuge sind auf Basis jahrelanger Erfahrung der Autoren zielgerichtet und punktgenau empfohlen. Darüber hinaus ist es mit sehr unterhaltsamen Praxisbeispielen angereichert und so einfach und klar geschrieben, dass mit großer Sicherheit jeder Leser wertvolle neue Erkenntnisse aus der Lektüre ziehen kann. Ich selbst war hier keine Ausnahme.

In diesem Sinne: Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

*Dr. Jochen Sagadin
CEO Vamed Mediterra, v.s.*

Inhaltsverzeichnis

Warum dieses Buch?	7
Was verstehen wir unter Komplexität?.....	7
Komplexitätstreiber Digitalisierung.....	8
Erfolgsfaktoren der Führung im Komplexen	9
The MAGIC-Cycle – unser Vorgehensmodell.....	12
Ikigai.....	18
Dramadreieck	24
Cynefin-Framework	33
Systemische Verbindungsanalyse.....	40
Adaptives Entscheidungsmodell.....	48
KISS-Modell.....	56
Modell der logischen Ebenen	62
Fünf Dysfunktionen eines Teams	70
Archetypen des situativen Führens	78
Führungskompass.....	85
Literatur	91
Über die Autoren.....	94

Warum dieses Buch?

Das Umfeld, in dem sich Unternehmen und damit auch Führungskräfte aktuell befinden, verändert sich viel häufiger, umfassender und rascher, als wir es in der Vergangenheit gewohnt waren. Beispielsweise tauchen durch digitale Möglichkeiten immer schneller neue Wettbewerber auf, die ihrerseits auf Kunden treffen, die verstärkt individuelle Nischenprodukte bevorzugen.

Dadurch werden zukünftige Marktentwicklungen viel schlechter prognostizierbar, Ursache und Wirkungen sind kaum durchschaubar und Probleme tauchen scheinbar aus dem Nichts auf. Somit steigt die Komplexität für Führungskräfte und die unternehmerische Unsicherheit nimmt zu.

Führungsaufgaben müssen überdacht und angepasst werden. Führung erhält einen noch größeren Stellenwert, wird aber auch um ein Vielfaches herausfordernder. Insbesondere verlangt der Umgang mit Komplexität einen neuen Führungsstil, der gelernt sein will.

Nachdem wir Autoren die Möglichkeit hatten, im letzten Jahrzehnt weltweit tausende Führungskräfte im Umgang mit den aktuellen Führungsherausforderungen zu trainieren, zu beraten und zu begleiten, haben uns die zunehmenden Fragen unserer Kunden den großen Bedarf an konkreten Hilfestellungen für die erwähnten Herausforderungen aufgezeigt. So haben wir uns entschlossen, die aus unserer Sicht wertvollsten Werkzeuge und Erfolgsfaktoren, die unabhängig vom jeweiligen kulturellen Hintergrund funktionieren, in kompakter Form zusammenzufassen.

Was verstehen wir unter Komplexität?

Der Begriff Komplexität wird im Sprachgebrauch nicht unbedingt so verwendet, wie es in der entsprechenden Literatur üblich ist. Beispielsweise werden in der alltäglichen Sprache die Begriffe „kompliziert“ und „komplex“ zum Teil synonym, auf jeden Fall aber uneinheitlich verwendet. Zum besseren Verständnis unserer Ausarbeitungen möchten wir die Begriffe Komplexität und Kompliziertheit deutlich voneinander unterscheiden.

In komplexen Systemen sind die Wechselwirkungen in der Regel nichtlinear und zeitabhängig und Einflüsse sind mit anderen Einflüssen gekoppelt. Geringfügige Änderungen können unverhältnismäßig große Folgen haben. Die

Systeme sind hochdynamisch, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Demnach können in komplexen Systemen Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht im Vorhinein analysiert, sondern erst im Nachhinein festgestellt werden. Wir können sagen: wir wissen nicht, was wir nicht wissen. Daher ist es möglich, dass wir Dinge übersehen, Entwicklungen nicht wahrnehmen und Komplexitätstreiber nicht rechtzeitig erkennen.

Im Gegensatz dazu ist es in komplizierten Systemen nach einer gründlichen Analyse möglich, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zu ergründen und damit das zukünftige Systemverhalten zu prognostizieren. Für komplizierte Systeme gilt: Ich weiß, was ich nicht weiß. Daher kann ich fragen und es in Erfahrung bringen.

Soziale Systeme, in denen Menschen miteinander agieren, sind zumeist komplex: Menschen können beispielsweise mehrere Identitäten haben und unbewusst fließend zwischen ihnen wechseln: so kann eine Person ein respektiertes Mitglied der Gemeinschaft sowie auch gleichzeitig in anderen Bereichen radikalisiert sein. Des Weiteren treffen Menschen oftmals Entscheidungen auf der Grundlage vergangener Erfolgs- oder Misserfolgsmuster und nicht auf der Basis von logischen, definierbaren Regeln.

Eine bestimmte interne Komplexität von Organisationen ist notwendig, um die externe Komplexität der Umwelt bei der Leistungserbringung im Unternehmen hinreichend abzubilden. Eine zu große Komplexität ist jedoch zu vermeiden oder zu reduzieren. Wenn dies nicht möglich ist, muss sie zumindest beherrscht werden.

Für die Zunahme der externen Komplexität sind momentan eine Vielzahl von Komplexitätstreibern wie beispielsweise digitaler Wandel, Generation Z und Nachhaltigkeit/Sustainability verantwortlich. Auf das Thema Digitalisierung wollen wir als Beispiel im Folgenden näher eingehen.

Komplexitätstreiber Digitalisierung

Führungskräfte können sich im digitalen Zeitalter immer weniger auf vergangenen Erfolgen ausruhen, weil die Verwertungspotenziale durch digitale Technologien einerseits sogar bereits kleine Unternehmen zu schnellem Wachstum führen können, andererseits aber das Nicht-Nutzen auch große Unternehmen sehr rasch in Bedrängnis bringen kann.

Führungskräfte müssen noch stärker als bisher den Markt und auch die digitalen Technologien beobachten. Aufgrund der Dynamik im Umfeld muss ständig neues Wissen aufgebaut werden und es braucht Experten. Führungskräfte müssen lernen, Spezialisten zu führen, die sich im Fachbereich deutlich besser auskennen als sie selbst – beispielsweise indem sie die Coaching-Rolle einnehmen.

Führungskräfte müssen eine Innovationskultur im Unternehmen schaffen. Um in zunehmenden digitalisierten Märkten erfolgreich zu sein, ist es notwendig, auch etablierte Erfolgsmodelle zu hinterfragen und verstärkt neue Geschäftsmodelle sowie neue digitale Lösungen und Services zu entwickeln.

Kunden- und Mitarbeiterorientierung müssen als gleichbedeutende Bausteine etabliert werden. Durch die digitalen Möglichkeiten, wie beispielsweise Social Media, nehmen Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten zu. Damit steigt die Wechselbereitschaft der Kunden, aber auch die der Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen daher neben guter Bezahlung besonders auch ein inspirierendes Arbeitsumfeld bieten und den Sinn von Aufgaben vermitteln können.

Führungskräfte müssen lernen, öfter und früher Entscheidungen zu treffen. Durch die Vielfältigkeit der digital verfügbaren Informationen stehen den Führungskräften jedoch immer mehr Daten zu Verfügung, deren Echtheit immer weniger überprüfbar wird. Daher müssen sie Datenkompetenz entwickeln, das heißt sie müssen lernen, welche Daten vertrauenswürdig sind.

Erfolgsfaktoren der Führung im Komplexen

Führung im Komplexen ist nie gleich, sondern immer anders. Es gibt keine Rezepte, sondern nur Erfolgsfaktoren, an denen sich Führungskräfte orientieren können und die für die jeweilige Situation interpretiert werden müssen. Wir haben die aus unserer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren zusammengetragen, die wir nachfolgend näher erläutern wollen.

Führungskräfte sind achtsam und in ihrer Mitte

Im komplexen Umfeld sind Führungskräfte großen Belastungen ausgesetzt, weil Situationen schwer einschätzbar sind und sich ständig ändern. Es müssen schwierige Entscheidungen getroffen werden, die Klarheit und Übersicht benötigen. Je mehr sich Führungskräfte in ihrer Mitte befinden, desto besser

können sie mit den komplexen Entscheidungssituationen umgehen. Persönliche Eigenschaften wie Klarheit, Achtsamkeit, Konsistenz, Authentizität, Offenheit, Resilienz oder eigenes Standing sind hier besonders wichtig. Hilfreich ist es, wenn Führungskräfte sich ihrer selbst bewusst sind und authentisch damit umgehen können.

Iterative Vorgehensweise

Im komplexen Umfeld kann nicht im Vorhinein festgestellt werden, ob die gewählte Vorgehensweise die richtige ist. Daher führt nicht die Analyse zum Erfolg, sondern es muss gezielt Systemfeedback generiert, das heißt ausprobiert und getestet werden, ob die Vorgehensweise zielführend ist. Kleine, wohl geplante gekapselte Experimente mit schnellem und systematischem Feedback führen zum Erfolg. Das schnelle Lernen muss im Vordergrund stehen.

Gute Verbindung der Mitarbeitenden

Im komplexen Umfeld ist schnell auf Veränderungen zu reagieren. Dazu muss die Kommunikation gut funktionieren, um das Ganze im Blick behalten zu können, das heißt, es müssen möglichst viele gut funktionierende Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen und auch genutzt werden. Dies erfordert eine gute Vernetzung der Mitarbeitenden und das Denken in Systemen.

Sind Menschen ausreichend miteinander verbunden, werden sie auch in kritischen Situationen in der Lage sein, gut miteinander umzugehen und Probleme zu lösen. Gut verbundene Menschen sind leistungsfähiger und bereit, sich für das große Ganze einzusetzen.

Risiko- und chancenbasiertes Entscheiden - Denken in Optionen

Im Komplexen sind Entscheidungen immer mit Risiko behaftet – es gibt keine absolute Sicherheit. Es gilt daher, Risiken und Chancen abzuwägen, und basierend auf wohl dokumentierten Annahmen zu entscheiden. Diese Annahmen müssen regelmäßig überprüft werden. Im besten Fall hat man Szenarien erarbeitet, wodurch man auf alternative Lösungen zurückgreifen kann. Um mit der Unsicherheit umzugehen, sollte man sich eher spät eingrenzen, um sich noch möglichst viele Optionen offen zu halten.

Einfache Lösungen finden

Gerade im komplexen Umfeld ist es wichtig, die Komplexität nicht noch weiter zu erhöhen, indem zu komplexe Lösungen ausgewählt werden. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht somit darin, Lösungen dahingehend zu hinterfragen, ob eine Vereinfachung möglich ist. Sich auf das Notwendige zu reduzieren ist harte Arbeit und heißt, sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden zu geben. Andererseits ist aber auch eine zu starke Simplifizierung zu vermeiden.

Für Mitarbeitende bewusst Sicherheitszonen schaffen

Menschen sind in komplexen Situationen ständigen Veränderungen ausgesetzt. Es besteht die Gefahr, dass sie Orientierung, Gelassenheit und damit Leistungsvermögen verlieren. Je komplexer das Umfeld, desto wichtiger ist es, dass Führungskräfte bewusst Sicherheitszonen einrichten. Das reicht von klarer Orientierung, Vertrauen und gefühlter psychologischer Sicherheit im Team bis hin zu gemeinsamen Werten und Prinzipien. Besonders in komplexen Umfeldern müssen Führungskräfte wahrnehmen, wie sich die Menschen fühlen und Verantwortung dafür übernehmen.

Intrinsische Motivation und Bindung der Mitarbeitenden

Durch den hohen Vernetzungsgrad der Menschen gibt es viel mehr Wissen über Alternativen und Optionen hinsichtlich Jobmöglichkeiten für Mitarbeitende. Im Zusammenhang mit den teilweise sehr hohen Anforderungen an Mitarbeitende in komplexen Systemen kann dies dazu führen, dass die Abwanderungsbereitschaft zunimmt. Umso wichtiger ist es daher, dass die Menschen einen Sinn erkennen, sich mit den Aufgaben identifizieren und diese in einem für sie optimalen Arbeitsumfeld erledigen können. Dies führt zu intrinsischer Motivation und Bindung.

Kreativität und Innovation

Im komplexen Umfeld gibt es keine bewährten Lösungen, auf die man zurückgreifen kann. Stets müssen neue Wege gefunden werden. Dazu braucht es Kreativität, die Fähigkeit querzudenken, gut funktionierende Innovationsprozesse und das gezielte Nutzen von neuen Technologien.

Jeder führt und leistet seinen Beitrag

Im komplexen Umfeld, das nicht vollständig durchschaubar ist, kann ein Einzelner nicht ausreichend Lösungen finden. Es braucht die Anstrengung von allen, um die Aufgabenstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, eine gute Lösung zu finden.

The MAGIC-Cycle – unser Vorgehensmodell

Inspiriert von den Erfolgsfaktoren haben wir uns über die wesentlichen Führungsaufgaben im Komplexen Gedanken gemacht und diese in eine Struktur gebracht, die wir MAGIC-Cycle nennen (siehe Abbildung 1).

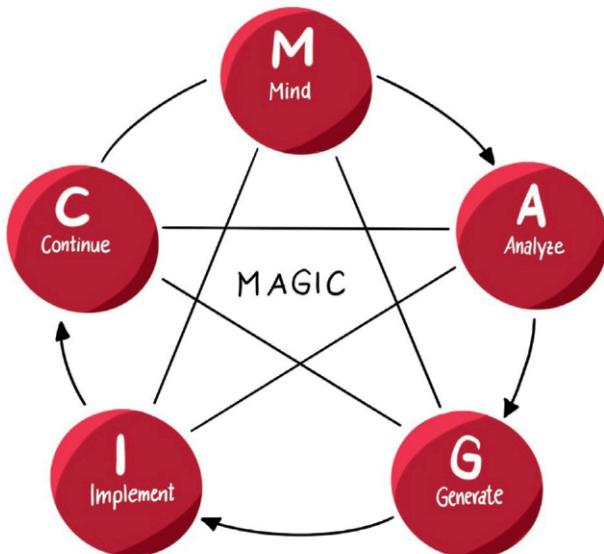


Abbildung 1: Der MAGIC-Cycle

Zusätzlich haben wir sehr sorgsam die Top 10 Führungswerzeuge ausgewählt und dem MAGIC-Cycle zugeordnet (siehe Abbildung 2).

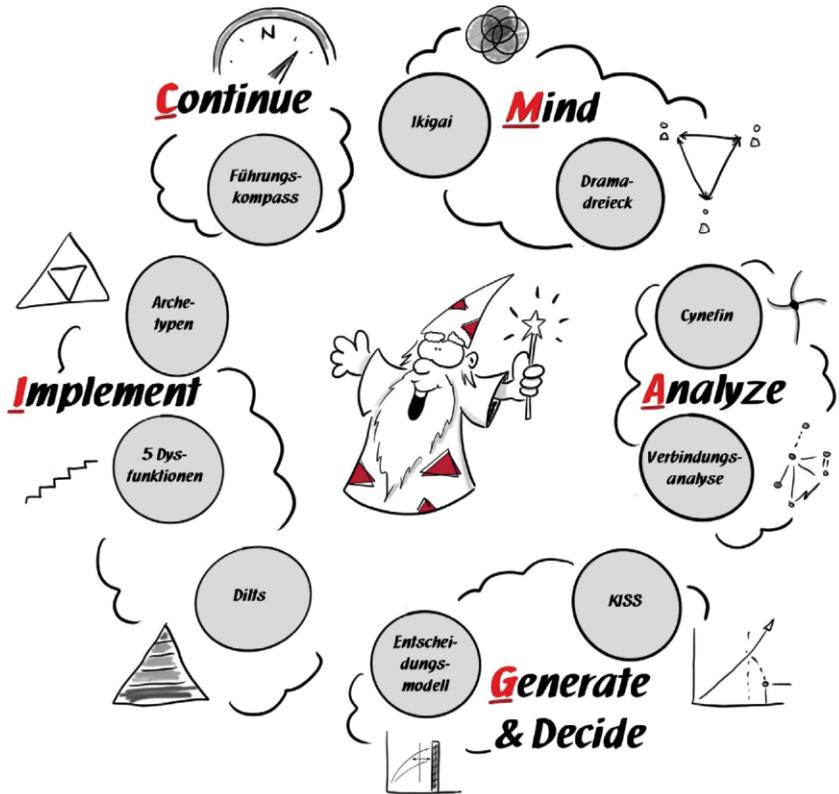


Abbildung 2: Zuordnung der 10 Werkzeuge zum MAGIC-Cycle

Wir wissen wohl, dass Führungsarbeit keine Magie ist, aber wenn wir uns als Menschen weiterentwickeln und sozusagen innere Wandlung erfahren, dann birgt das schon etwas Magisches in sich.

Wenn wir in der Menschheitsgeschichte ein wenig zurückschauen - beispielsweise ins Mittelalter - dann waren Zäuberer früher Magier, denen die Fähigkeit, wertloses Metall in Gold verwandeln zu können, nachgesagt wurde. Anders betrachtet könnte hier aber auch die innere Alchemie gemeint sein, also den Menschen zu wandeln; Angst, Ungewissheit und Zorn in das Kostbarste zu verwandeln, nämlich in Erfüllung, Sinn und Liebe. Und genau hierzu wollen wir mit unserem MAGIC-Cycle einen Beitrag leisten.

M = Mind

Der erste Schritt für Führungskräfte sollte darin bestehen, dass man sich selbst wahrnimmt, sich selbst führt und in seiner Mitte ist. Nur wer sich selbst führen kann, ist auch in der Lage, andere zu führen, da Führungskräfte immer auch eine Vorbildfunktion haben. Selbstreflexion und Selbstorganisation sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Hierzu gehört als erster Schritt, zu überprüfen, ob der aktuelle Job mit den Herausforderungen der richtige ist, und sich gegebenenfalls zu verändern. Als erstes Werkzeug haben wir daher „*Ikigai*“, ein Sinnmodell für das Leben ausgewählt.

Des Weiteren kann es insbesondere in einem spannungsgeladenen komplexen Umfeld zu negativen Verhaltensmustern kommen, die im „*Dramadreieck*“ sehr treffend beschrieben sind. Die Kunst der Führungskräfte besteht darin, diese Dramen zu erkennen, hier nicht mitzuspielen und deeskalierend zu wirken. Dies gelingt umso besser, je achtsamer die Führungskraft ist.

A = Analyze

Die Analyse dient dazu, die Führungssituation richtig einzuschätzen, um daraus wirksame Schlüsse zu ziehen. Das „*Cynefin-Framework*“ ist das perfekte Werkzeug dazu, weil es den Führungskontext in die Bereiche einfach, kompliziert, komplex, chaotisch und konfus unterteilt und entsprechende Handlungsanleitungen für Führungskräfte bereithält.

Darauf aufbauend ist es in der Analysephase aber auch wichtig, das soziale System und die Gestaltungsmöglichkeiten durch die Führungskraft im Detail zu verstehen. Hierzu haben wir hier das Werkzeug „*Systemische Verbindungsanalyse*“ ausgewählt.

G = Generate Ideas and Decide

Basierend auf einem ausreichenden Verständnis des Kontextes und des betroffenen sozialen Systems sind entsprechende Lösungswege zu finden und auszuwählen. Es gilt also, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Im komplexen Umfeld braucht es neue Vorgehensweisen bei Entscheidungen, wie es beispielsweise im Werkzeug „*Adaptives Entscheidungsmodell*“ beschrieben ist.

Wenn die endgültige Auswahl einer Lösung ansteht, ist sicherzustellen, dass die Komplexität der Lösung auf das absolut notwendige Maß reduziert wurde. Das hilfreiche Führungswerkzeug dazu ist das „**KISS-Modell**“.

I = Implement

Anschließend geht es darum, die Organisation im eigenen Wirkungsbereich zu gestalten, indem die ausgewählten Lösungen eingeführt werden. Das „**Modell der logischen Ebenen**“ ist ein Erklärungsmodell für Veränderungsprozesse und unterstützt bei der gesamtheitlichen und nachhaltigen Einführung von Lösungen und Veränderungen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Umsetzen im komplexen Umfeld sind funktionierende Teams. Das Werkzeug „**5 Dysfunktionen**“ erläutert, welche Probleme in Teams auftreten können und wie man diese verhindern kann.

Die „**Archetypen des situativen Führens**“ helfen Führungskräften je nach Situation, den richtigen Führungsansatz zu finden, insbesondere um das Potenzial aller Beteiligten systematisch weiterzuentwickeln und gemeinsam mit dem Team den richtigen Delegationsgrad festzulegen.

C = Continue

Mit „Continue“ ist das Dranbleiben an den Lösungen sowie deren konsequente Weiterentwicklung gemeint. Gerade im komplexen Umfeld mit hoher Dynamik ist es unwahrscheinlich, dass nun plötzlich alles stabil wird und bleibt. Der „**Führungskompass**“ bietet hier eine sehr wertvolle Hilfe. Ziel dieses Instruments ist es, den Wert der Führung bewusst zu machen und den Veränderungs- und Lernprozess beim Thema Führung zu unterstützen. Durch den Führungskompass wird das Thema Führung greifbar, kommunizierbar und auch im Sinne des kontinuierlichen Lernens überprüf- und steuerbar.

Zusammenhang der Werkzeuge mit den Erfolgsfaktoren

Bei der Auswahl der Werkzeuge haben wir darauf Wert gelegt, dass alle genannten Erfolgsfaktoren Berücksichtigung finden (siehe Abbildung 3).

Führungswerkzeuge

	Achtsam sein	Iterative Vorgehensweise	Gute Verbindungen	Entscheidungen	Einfache Lösungen	Intrinsische Motivation	Sicherheitszonen	Kreativität & Innovation	Jeder führt
Ikigai	●					●			
Dramadreieck	●								
Cynefin-Framework		●							
Systemische Analyse			●			●			
Entscheidungsmodell				●					
KISS-Modell					●				
Dilts-Pyramide						●	●	●	
5 Dysfunktionen							●	●	●
Archetypen des Führens							●	●	●
Führungscompass	●					●		●	

Abbildung 3: Zusammenhang Führungswerkzeuge und Erfolgsfaktoren

Werden die genannten Werkzeuge nutzenbringend angewandt, kann man alle Erfolgsfaktoren realisieren. Die Darstellung hilft auch sehr bei der richtigen Anwendung der Werkzeuge: Es geht ja nicht darum, lediglich ein Werkzeug anzuwenden, sondern die dahinterliegenden Erfolgsfaktoren umzusetzen, das heißt einen entsprechenden Nutzen zu generieren. Dieser kann noch weiter erhöht werden, wenn die Werkzeuge kombiniert und aufeinander abgestimmt verwendet werden.

Aufbau des Buches

Schrittweise leitet das Buch durch den MAGIC-Cycle. In der entsprechenden Reihenfolge werden die Top 10 Führungswerkzeuge anhand der folgenden drei Leitfragen vorgestellt:

- Worum geht es?
- Wie ist das Werkzeug aufgebaut?
- Wie kann das Werkzeug angewandt werden?

Praktisch erlebbar werden die Anwendungsmöglichkeiten der Werkzeuge anhand von Führungsszenen, in die uns Herr Mager - ein fiktiver Protagonist - mitnimmt.

Herr Mager ist 45 Jahre alt, verheiratet und Vater von 2 Kindern im Teenageralter, der mit seiner Familie in einem kleinen Einfamilienhaus mit Garten lebt. Er hat Verfahrenstechnik studiert und arbeitet aktuell als Leiter der Qualitätssicherung in einem traditionellen Unternehmen der Grundstoffindustrie, das sich aufgrund von ständig ändernden Marktbedingungen und den aktuellen Digitalisierungsbestrebungen starken Herausforderungen stellen muss. Herr Mager ist begeisterter Bergwanderer, denn die Ruhe und Bewegung geben ihm die Möglichkeit, aus seinem stressigen beruflichen Alltag auszusteigen und den entsprechenden Weitblick zu bewahren.

Ikigai

Worum geht es?

Viele kennen das vermutlich – dieses Gefühl von Mattheit, Erschöpfung und Leere, verbunden mit einem Hauch von Hoffnungslosigkeit bis hin zur Aggressivität gegen sich selbst und sein Umfeld. Gepaart sind diese Gefühle oft mit einem Prozess des Zweifelns, ob man auf dem richtigen Weg ist, sein Lebensglück zu finden und seiner Bestimmung nachzugehen.

Gerade durch die zurückliegenden Maßnahmen im Zusammenhang mit der Corona-Krise wie zum Beispiel dem durch Lockdowns ausgelösten Home-office, haben sich viele Menschen unbewusst diese Fragen gestellt oder plötzlich ihre Lebensdefizite erkannt. Dies führte bei vielen Menschen zur Aufgabe der aktuellen und zur Suche nach der passenden Tätigkeit.

Das Ikigai-Modell kann bei einer systematischen Aufnahme der eigenen aktuellen Ist-Situation helfen, den Weg zu seiner Bestimmung zu finden und diesen Weg auch konsequent zu beschreiten.

Der Begriff Ikigai beschreibt ein altes japanisches Konzept und setzt sich aus den Wörtern iki = Leben und gai = Wert zusammen. Die eine, perfekt passende Übersetzung ins Deutsche gibt es für Ikigai nicht. Oft wird es mit „Wert des Lebens“, „lebenswert“ oder „Lebenssinn“ übersetzt. Im Wesentlichen beschreibt Ikigai nichts anderes als den Grund, wofür wir jeden Morgen aufstehen. Nicht jeder kennt diesen Grund oder hat ihn sich schon einmal bewusst gemacht, was zu der oben beschriebenen Situation führen kann. Den Lebenssinn zu finden, kann dem Ikigai-Modell zufolge dabei helfen, ein erfüllteres Leben zu führen, das den eigenen Fähigkeiten, Wünschen und Leidenschaften entspricht. Im MAGIC-Cycle befinden wir uns in der Mind-Phase, in der wir achtsam mit uns selbst umgehen.

Wie ist das Werkzeug aufgebaut?

Ikigai – also Lebenssinn und Zufriedenheit – wird erlangt, wenn man im Leben etwas hat, das die folgenden Rahmenbedingungen erfüllt: Es ist etwas, das man kann, liebt, das gebraucht wird und wofür man bezahlt wird.

Die vier Aspekte können graphisch als Venn-Diagramm dargestellt werden, in dem man sich selbst verorten kann. In der Schnittmenge aller vier Kreise befindet sich der Ikigai-Zustand (siehe Abbildung 4).

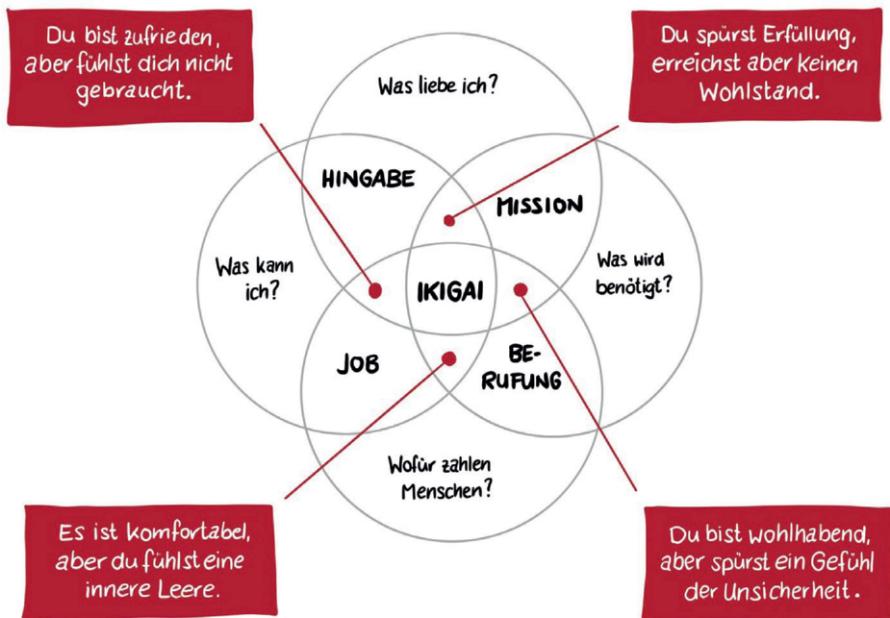


Abbildung 4: Das Ikigai-Modell

Insgesamt ergibt sich eine Vielzahl an Schnittmengen, in denen eine unterschiedliche Anzahl der vier Aspekte erfüllt ist. Jede dieser Schnittmengen bildet eine bestimmte Lebenssituation ab und zeigt gleichzeitig auf, worin das Entwicklungspotenzial in Richtung Ikigai besteht.

Wichtig bei der Beantwortung der dahinterliegenden Fragen ist eine ehrliche bis schonungslose Aufnahme und Analyse der aktuellen Empfindung:

- Was kann ich?
- Was liebe ich?
- Was wird von der Welt benötigt und macht Sinn?

- Wofür zahlen die Menschen oder wie kann ich einen anderen Ausgleich erhalten?

Durch die Beantwortung der Fragen wird automatisch klar, wo man sich befindet und was zu tun ist, um Erfüllung und Lebenssinn zu erfahren. Ist man beispielsweise gut in dem, was man tut, und liebt es gleichzeitig, so kann man durchaus mit Hingabe seiner Tätigkeit nachgehen. Den Weg zu mehr Lebenssinn und Zufriedenheit kann man finden, indem man sich Gedanken darüber macht, welche Mittel und Wege es gibt, bekannt zu werden und damit die Tür zu einer Bezahlung zu öffnen, die einem ein angenehmes Leben ermöglicht. In dem Ikigai-Zustand angekommen ist man dann, wenn zusätzlich die Tätigkeit sinnvoll ist, mit den eigenen Werten harmoniert und von der Welt gebraucht wird.

Sehr häufig in der Praxis findet man die Schnittmenge von drei Kreisen mit den folgenden Ausprägungen:

- Das Leben ist komfortabel, aber du fühlst eine innere Leere, weil du das, was du tust, nicht liebst.
- Du bist zufrieden, fühlst dich aber nicht gebraucht, weil die Welt es nicht wirklich benötigt, was du tust.
- Du spürst Erfüllung, erreichst aber keinen Wohlstand, weil die Menschen für das, was du tust, nicht zahlen.
- Du bist wohlhabend, aber spürst ein Gefühl der Unsicherheit, weil du nicht gut bist, indem was du tust.

Wie kann das Werkzeug angewandt werden?

Jeder Mensch ist anders, und damit ist auch jeder Weg zum Ikigai und seiner inneren Zufriedenheit stets individuell. Die Suche und Erforschung des eigenen Ikigai-Zustands ist dabei ein ganz persönlicher Prozess.

Das Werkzeug hilft durch gezielte Fragen und startet somit einen Prozess der Selbstreflexion. Am Ende geht es darum, sich den fehlenden Anteilen der Kreise bewusst zu werden und dann aktiv nach Abhilfe und Entwicklung zu streben. Sich Zeit zu nehmen für die Beantwortung der Fragen ist der zentrale Erfolgsfaktor in der Anwendung. Nach dieser gründlichen Analyse kann man seine Ziele ableiten und diese schrittweise umsetzen.

Verwendet werden kann das Werkzeug für alle Situationen, in denen man sich über sich selbst und seine eigenen Ziele klar werden möchte. Also beispielsweise nach einem Schicksalsschlag, einer Sinnkrise, wenn man sein Leben ändern möchte oder um die richtigen Weichen im Leben zu stellen, also etwa für die Berufswahl.

„Gipfelerlebnis mit Nachklang“

Herr Mager ist wieder einmal in den Bergen unterwegs, um durch die Ruhe und Bewegung ein wenig dem Alltag zu entfliehen und sich zu erden. Er steht am Gipfel und bewundert die Aussicht. „Seltsam“, denkt sich Herr Mager, „eigentlich müsste ich glücklich sein, aber ich bin es irgendwie nicht so recht. Irgendetwas stimmt nicht und ich fühle mich leer.“

Bevor sich Herr Mager an den Abstieg begibt, möchte er sich noch im Gipfelbuch eintragen. Als er dieses durchblättert, um eine leere Seite zu finden, staunt er nicht schlecht. Denn er erkennt, dass es sich hier um ein Buch handelt mit dem Titel „MAGIC Leadership“.

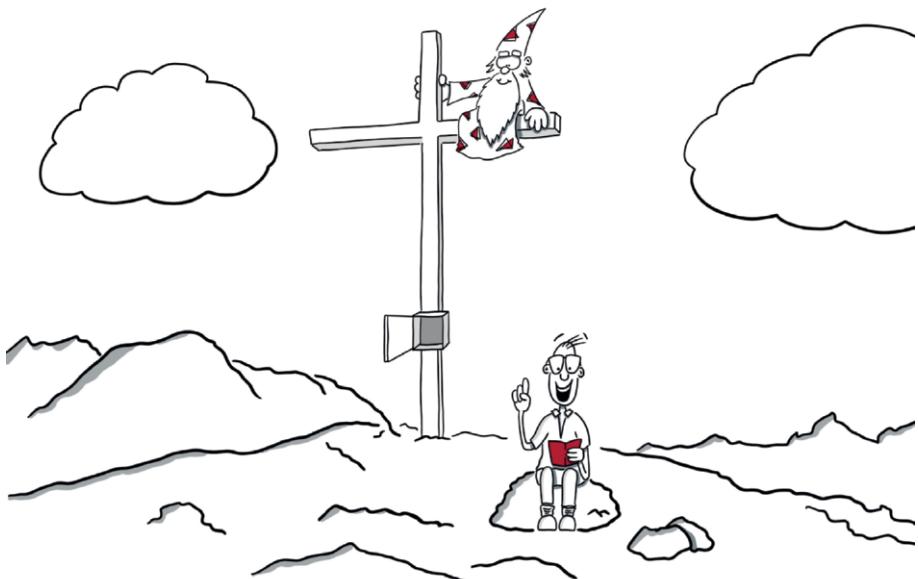


Abbildung 5: Am Gipfel mit dem MAGIC Buch