



Marc Minor

Institut für systemische Führungskultur



## Unternehmensentwicklung



# Unterschiede

\_Zur Geschichte jedes erfolgreichen Menschen gehört auch eine Geschichte von Niederlagen.

\_Wer dem Großen nicht auch im Kleinen begegnen mag, wird auch im Großen eher dem Kleinen begegnen.

\_Auch bestanalyisierte Irrwege bleiben Irrwege.

## Programmatisches für ein wirksames Zusammenspiel mit dem Institut für systemische Führungskultur

- Unternehmensentwicklung heißt vor allem Unternehmens-Kultur-entwicklung.
- Kultur ist mehr als es gut zu meinen und freundlich zu sein. Gelebte Kultur meint, ein Unternehmen professionell so zu führen,
  - dass Leistung und Wohlergehen sich nicht widersprechen.
  - dass Organisationsentwicklung und persönliche Lebensentwicklung in stimmiger Weise möglich sind.
  - Und zwar so, dass die Organisation sich konsequent ausrichtet an den Kerngeschäften in den relevanten Märkten, den Kernprozessen und den Kernkompetenzen.
- Gute Führungskultur lässt sich entwickeln. Kulturentwicklung startet in der „Keimzelle der Macht“ in Unternehmen - bei den Entscheidern, den Unternehmern, Vorständen und Geschäftsführern.
- Wichtige, komplexe Vorhaben gelingen nicht ohne Integration und regelmäßiges Einfordern der Verantwortung der Entscheider.
- ‚Der Fisch stinkt zuerst am Kopf‘ - dieser Spruch wird gerne zitiert und kritisch auf das Management bezogen. Ich halte die Aussage für falsch. Ich habe überwiegend kompetente, fitte, umsichtige, verantwortungsbewusste Lenker kennengelernt - mit vielen Fragen, die sie zu beantworten haben. Führungskräfte haben nicht mehr oder weniger Schwächen als andere. In Ihrer Multiplikatorfunktion wirken sich Stärken und Schwächen allerdings besonders aus.
- In Frage bin ich, ob die Lenker und Schlüsselspieler von Unternehmen, genügend Aufmerksamkeit der Umsetzung großer Ideen schenken. Ich erlebe Illusionen, Denkfehler, Schein-Plausibilitäten, denen Unternehmer und das Topmanagement chronisch aufsitzen.
- Wir haben in Unternehmen und Organisationen meist kein Ideen-, sondern ein Umsetzungsdefizit.
- Von ‚lustvoller Macht mit Gestaltungsspielräumen‘ müsste man zumindest in den Chefetagen hören - mir begegnet eher „Aqua-Planing“: man hat zwar das Steuer in der Hand, aber das Fahrzeug reagiert nicht wie gewünscht.

- Vieles wirkt auf Vorstands-/Geschäftsführerebene plausibel, entpuppt sich dann aber auf dem Weg in den Regelvollzug der Organisation als scheinplausibel. Dann ist schnell von Betonköpfen oder der Lehmschicht in der Mitte die Rede.
- Ich würde es jedem Vorstand, jedem Unternehmer gönnen, wenn es ausreichte, gebetsmühlenartig die Reise ins gelobte Land zu propagieren und darauf zu vertrauen, dass es die Organisation dann schon richten werde.
- Nicht nur, aber besonders von Charismatikern und „Begeisterern“ hört man: „Ich bin für die grobe Linie, für die strategische Ausrichtung zuständig. Für alles weitere habe ich ja meine Mannschaft“. 1995 hätte ich zugestimmt. Mittlerweile denke ich, dass erfolgreiche Animation ohne ein Konzept und Beteiligung (= Führung), wie es danach weitergehen soll, nicht funktioniert. Führung also nicht nur durch Begeistern, sondern im unspektakulären Alltag.
- Selten haben Charismatiker eine der Größe ihrer Ideen angemessene Projekt-Struktur. Engagement für ernsthaftes Aufbauen von nachhaltigen Strukturen und Prozessen landet chronisch als „2. Priorität“.
- Die großen Themen der Organisation über interne HR'ler oder externe Berater wie Bypässe, also über Stabstellenarbeit, in die Organisation zu hieven, funktioniert nicht. Das ist gelebte Verantwortungsverschiebung.
- Interne/externe Berater können Unternehmensentwicklung entscheidend beeinflussen, wenn sie sich darauf besinnen, Führung zu beraten - und nicht in Ersatzverantwortung zu gehen.
- Wir brauchen **Vertikale Kulturentwicklung: hierarchieübergreifendes Arbeiten an realen Themen mit realen Kollegen**. Je nach Eignung sogar über mehrere Hierarchieebenen hinweg.
- Klassische Weiterbildung ist horizontal ausgelegt. Da hocken die zusammen, die ohnehin zusammenhocken - auch dann, wenn sich alle einig sind, dass der Sand im Getriebe im Topdown-Prozess steckt. Es sollten die zusammentreffen, die zusammen eine Leistungskette bilden.

- Am Institut für systemische Führungskultur experimentieren wir seit ca. 10 Jahren mit unternehmensinternen Führungswerkstätten: „Mächtige und Geführte“, vorgesetzte und nachgeordnete Führungskräfte arbeiten gemeinsam an ihren realen Themen - und zwar so gesteuert, dass ein deutlicher Kontrast zum Gewohnheitsmanagement des Alltags entsteht.
- Unsere Verantwortung als Berater: Wir bringen Methoden und Konzepte ein, die hierarchieübergreifendes Arbeiten an Alltagsthemen ermöglicht und erleichtert. Wir erarbeiten Beispiele dafür, wie ein gelingendes Zusammen-Wirken der Beteiligten aussehen kann.
- Unspektakulär und doch hochwirksam ist **„kollegiale Beratung“** unter realen Vorgesetzten und Kollegen. Das ist gelebter Führungsdialog. Für manchen Insider mag kollegiale Beratung ein alter Hut sein. Ist es aber nicht, wenn es im realen Machtgefüge und systematisch angewendet wird.
- Beispiel: der Vertriebsleiter berät im vier Augengespräch seinen direkten Chef, den Leiter der Geschäftsführung, zu einem brisanten Anliegen. Das Beratungsgespräch findet vor den beobachtenden Kollegen statt. Im kollegialen Dialog findet Unternehmenskultur-entwicklung statt, ohne über sie zu reden:
  - Der Chef erhält Ideen für sein Anliegen.
  - Am gelebten Beispiel wird im Dialog geklärt, wer im Blick auf das Anliegen welche Verantwortung hat.
  - Verschiedene Sichtweisen kommen ins Licht: Keine Basisdemokratie, aber kreative Horizonterweiterung für gute Führung.
  - Die Führungskräfte überlegen gemeinsam in der Vertikalen Kette, wer worauf in welcher Rolle Antwort zu geben hat, damit das „Stück, das man aufführen mag, auch tatsächlich auf die Bühne kommt“.
  - Die übrigen Teilnehmer bringen nun zum erlebten Vier-Augengespräch ihre Ideen ein. Sie staunen regelmäßig, wie unterschiedlich ihre Hypothesen sind (alle haben ja dasselbe gehört). Wir Menschen haben unsere Lieblingsscheinwerfer. Eigentlich nicht schlimm. Aber dann nachteilig, wenn wir unreflektiert stets denselben Scheinwerfer „hochdimmen“. Wir läutern am live-Beispiel die professionelle Intuition.
  - Viele Themen sind so komplex, dass sie am ehesten über Beispiele und dem Zusammenwirken der relevant Beteiligten vernünftig bearbeitet werden können.

- Zur kollegialen Beratung gehört übrigens auch, dass einzelne vor den anderen kritisiert werden (inklusive Chefs). Die Regel ‚Kritik? Ja gerne - aber nur bilateral‘ halte ich für unsinnig. Gut vorgebrachte Kritik bildet Kultur und fördert Vergemeinschaftung. Dieser Aspekt wird (noch) völlig übersehen.
- Ein Dauerbrenner aus den Führungsdialogen des Jahres 2010 herausgepickt: Verantwortung scheint eines der großen Themen unserer Zeit zu sein. Durch matrixhafte Strukturen sind Zuständigkeiten nicht mehr leicht und einmalig zu regeln. Wie reagiert ein Kellner auf der Titanic, der für das Tischedecken zuständig ist, wenn er durch die Fensterscheiben bedrohliche Eisberge sieht.
- Jeder im Unternehmen ist verantwortlich **FÜR** seine Teilperspektive. Maximiert er nur diese, haben wir Silodenken - die vielzitierten Bereichsegoismen. Unternehmen der Zukunft brauchen eine Kultur, wo sich jeder auch verantwortlich **BEZOGEN AUF** das Ganze fühlt. Mit Moralappellen, doch mal über den Tellerrand zu schauen, ist es allerdings nicht getan. Wir brauchen ‚herarchieübergreifende schöpferische Verantwortungsdialoge‘.
- Interne Personalvorstände oder HR-Leitern begegnen den vertikalen Arbeitssettings‘ gemischt mit Respekt und erhöhter Anspannung: „Dieser Stil bei uns? Ein Vorstand berät unter Anleitung einen anderen, oder sogar den Vorstandsvorsitzenden, und das vor den zuschauenden Kollegen und wird dann eventuell noch öffentlich kritisiert? Kommen Sie 2030 wieder zu uns. Bei uns gilt diskretes 4 Augen Coaching ja noch als Nachhilfe für Schwache, die heimlich eingefädelt werden muss“. An guten Tagen fühle ich mit - an schlechten lächle ich müde und denke ‚wasch mich, aber mach mich nicht nass“. In den Leitwerten steht überall „wir wollen offen miteinander umgehen“.

■ **Großflächige, breite Beratung zu den großen Themen? Lehnen wir im Institut für systemische Führungskultur diese kategorisch ab?**

- Nein. Natürlich stellen wir uns die Frage, ob die konventionelle Anbahnung einer Zusammenarbeit zwischen Organisation und Beratersystemen wirksam ist? Da werden erste Vorgespräche geführt, darauf folgen Einzelinterviews, daraus werden kluge Hypothesen gebildet und schließlich flächige Maßnahmen angeboten und durchgeführt. Irgendwo dazwischen liegt häufig der Wettbewerbs-Pitch.
- Offenbar gelingt so Zusammenarbeit gut genug - oft aber entstehen unverbundene Insellösungen. Das Management galoppiert derweil schon ins nächste Projekt.
- Unser Weg: im Getriebe des Unternehmens zu starten, und zwar nicht durch explorative Einzel-Interviews, denen dann große Beraterpakete folgen, sondern durch unmittelbare und regelmäßige Live-Führungswerkstätten an realen Themen. Diagnose und Exploration findet en passant durch gemeinsame Arbeit statt. In diesem Prozess entstehen im Nukleus der Macht Ideen, Erfahrungen, Einschätzungen und Zuständigkeitsklarheit für die Architekturen und Konzepte der großflächigen Projekte. Die Schlüsselspieler entwickeln ein vielschichtiges, gemeinsames Professionsverständnis. Gelingt dies nicht? Ist das natürlich enttäuschend, aber immer noch besser als ein verheißungsvolles Kickoff vom ‚Regen in die Traufe‘.
- Das Management verantwortet die Rollouts für die großen Räder. Die Topthemen werden also nicht unreif an (interne/externe) Berater verschoben.
- Als die Topthemen sehen wir derzeit Change- und Fusionsprozesse, Führungskräfteentwicklung, Toptalent-Management und Mentoring (inkl. der Demografiethemen) sowie Projekte, die das Ziel haben, Werte zu fördern, wie z.B. ‚wir brauchen mehr Streitkultur‘.
- Nach dem etwas ‚anderen Start‘ wirkt das Beraterteam vom Institut für systemische Führungskultur dann gerne auch in der Fläche mit.

### ■ Splitter zu anständiger Führung - zu moralisch?

- Eine Führungskraft steht zu ihren Unfertigkeiten und Fehlern und schiebt sie nicht auf andere.
- Die Führungskraft hält Grenzen ein. Sie redet und agiert nicht in die Privatwelt des Mitarbeiters hinein. Anrufe, sms und Mails spät abends und am Wochenende sind tabu - zumindest große Ausnahme.
- Es ist unanständig, nicht die Verantwortung über Priorisierung zu übernehmen, also die Dinge mal rüber zu schieben.
- Sagt ein Geführter, dass er vom Ganzen z.B. nur 60 % tragen kann, so ist dies verantwortlich zu hören. Die Führungskraft sagt, welche 40% zu lassen sind.
- Konfrontative Auseinandersetzung? Gerne. Die Führungskraft sagt, „Du bist mir da ein zu schwach - ich lebe damit (oder eben nicht) - oder wir kürzen etwas von Deinem Gehalt.“ „Ich schieb's rüber - aber man darf mich dann nicht mehr drauf ansprechen“ ist unanständig.
- Eine differenzierte Art der Unanständigkeit: die Selbstausbeutungsbereitschaft junger Leute auszubeuten. Es gibt Schutzfunktion, junge Leute nicht zu schnell in zu große Schuhe zu stecken. Man macht sich schuldig am Verbrauch von Belohnungssystemen.
- Mit 40 haben sie alles unreif durchgemacht. Man beraubt sie einer angemessenen Sinnentwicklung. (Das ist schon die hohe Schule des Anstands)

### Quellen:

- Langjährige Supervisionserfahrungen aus meinen Führungswerkstätten.
- Zusammengetragenes aus verschiedenen Interviews mit Dr. Bernd Schmid. Er leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch. <http://www.systemische-professionalitaet.de>