

Markus Schwemmler / Kristin Schwemmler (Hg.)

Systemisch beraten und steuern live 3

Methoden und Best Practices
in Change Management
und Führungskräfteentwicklung



Vandenhoeck & Ruprecht

Markus Schwemmler / Kristin Schwemmler (Hg.)

Systemisch beraten und steuern live 3

Methoden und Best Practices in Change
Management und Führungskräfteentwicklung

Mit 31 Abbildungen und 1 Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40337-2

ISBN 978-3-647-40337-3 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Bernd Schmid	
Geleitwort	7
 Daniela Krug	
Der Coach im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen. Professionelle Begleitung von Transfergesellschaften durch systemisches Coaching	9
 Kristin Schwemmler, Bernd Janosch und Wolfgang Engelhorn	
Systemisches Outplacement – Unternehmerische Verantwortung aktiv gestalten	22
 Uta Kaußler	
Change erleben	40
 Bettina Habbel	
Let's get together: Führungskräftekonferenzen einmal anders Ein Reisebericht	55
 Andreia Rotariu und Petra Ruda	
Lernräume statt Lernträume. Wie tatsächliche Veränderung durch ein Personalentwicklungsprogramm möglich wird	75
 Sonja Kalusche	
Widersprüche in der Beratung und die Selbstorganisation als Berater. Ein Auftrag voller Widersprüche	91
 Uwe Lockenvitz	
Seelische Leitbilder in Coaching und der Beratung von Unternehmen	102

Bettina Hof

»Taschenkompass«: Das Vier-Faktoren-Modell der
Themenzentrierten Interaktion 126

Thilo Leipoldt

Kompetenztraining für Führungskräfte: Persönliche
Wirkung erfahren 140

Petra Mehl-Lammens

Internationale Führungskräfteausbildung am Beispiel Indien 155

Uwe Lockenvitz und Antje Wilmink

Mixed Leadership – Die Erfolgspotenziale gemischter Führung .. 171

Marc Minor

»randscharf versus kernprägnant«. Zwei Scheinwerfer aus der
Linguistik oder: Wie viel Reglementierung verträgt
ein Unternehmen? 191

Gabriele Haas, Rita Strackbein und Dirk Strackbein

Systemische Kompetenz in der Führungsfunktion 205

Manuela Grund und Maximilian Schlegel

Wozu mache ich das alles hier? Sinnorientierung in
Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung 225

Dagmar Wötzel

»Die letzte Meile« oder: Unser Beitrag zum Erfolg von
Unternehmensstrategien 245

Marc Minor

»randscharf versus kernprägnant«

Zwei Scheinwerfer aus der Linguistik oder:

Wie viel Reglementierung verträgt ein Unternehmen?

Die Fragen

Es geht um die Fragen:

- Wie viel Festlegung, Regeln, Schnittstellenbeschreibung, Prozessdefinitionen brauchen Unternehmen, um funktionieren zu können?
- Wie viel an akkuraten Festlegungen vertragen Unternehmen, um einerseits gut und sorgfältig arbeiten zu können – und andererseits schnell, flexibel, leicht zu bleiben? Wann kippen die Vorteile sorgfältig verfasster Rasterungen, um Unternehmen besser steuern zu können?
- Wie viel Eventualität und ungute Überraschung können wir durch definitorische Festlegungen und Regeln vermeiden?

Die Essenz vorangestellt

Wie wir in Schulen, Hochschulen und Unternehmen gelernt haben, Dinge zu definieren, möchte ich in Frage stellen. Und zwar nicht, wie man vermuten könnte, als intellektuelles Vergnügen, sondern mit erheblichen Auswirkungen auf die tägliche Praxis, wenn wir Unternehmer, Führungskräfte und Berater komplexe Prozesse (und was tun wir täglich anderes) steuern.

Einbettung – Förderung der Verantwortungskultur

Das sind die großen Räder, die Unternehmen derzeit antreiben. Wenn wir ehrlich zueinander sind, wissen wir, dass wir noch weit weg sind, diese Themen erfolgreich in Unternehmen umzusetzen. Kluge Konzepte, verheißungsvolle Kick-offs, motivierenden Startreden, klug gestaltete Workshops haben wir. Da sind wir wirklich gut. Schauen wir darauf, was im täglichen Regelvollzug der Organisationen landet, also worauf es ankommt, dürfen wir selbstkritisch bleiben.

»Ich wusste erst, was ich sagte, als ich die Antwort drauf hörte« (Norbert Wiener, Mathematiker und Kybernetiker). So erging es mir mit einem Modell aus der Linguistik. *Vordergründig* abstrakt, etwas theoretisch, etwas langweilig. *Hintergründig* hilft es einen Kern von permanenten Missständen, Unbehagen und Querelen in Organisationen besser zu verstehen und zu beschreiben. Die Perspektivenerweiterung macht neue Antworten wahrscheinlich.

Das wurde mir erst durch die Reaktionen deutlich, die ich als Berater, Vortragender oder Schreibender erhalten habe.

Zunächst die Enttäuschung. Auf die aufgeworfenen Fragen habe ich keine eindeutige Antwort. Natürlich nicht. Was Sie erhalten, sind zwei Scheinwerfer, die Sie hochdimmen können, um täglich anzutreffende Störungen zu den großen Rädern der Unternehmensentwicklung zu beleuchten.

Große Change-Vorhaben, Projekte, Managementwellen starten. Zu Beginn legt das Management-Team fest, was man unter den neuen Verheißungen und Themen wie Führungskultur, Leitwerte, Management Principles zu verstehen hat. Man bemüht sich um definitorisch saubere Abgrenzungen.

Linguistik für Unternehmensentwicklung?

Die Crux beginnt. Wir definieren. Ich möchte dafür werben, dass wir unseren Stil, wie wir definieren bzw. wie wir in unseren Ausbildungssystemen gelernt haben zu definieren, hinterfragen.

Mir hilft ein Modell, das Dr. Bernd Schmid, Leiter des Instituts für systemische Beratung, aus der Linguistik ausgegraben hat und in die Welt

der Unternehmen überträgt. Der Linguist und Kulturwissenschaftler Georg Steiner unterscheidet die Begriffe *randscharf* und *kernprägnant*.

Randschärfe grenzt ab. Es bestimmt die Grenzen: Was das eine ist, kann das andere nicht mehr sein. Die Grenzziehung zwischen Bedeutungsräumen steht im Vordergrund. Wir verstehen die Bedeutung, wenn wir etwas definieren können im Sinne »Ist das jetzt noch ...?« – »Oder ist es schon etwas anderes ...?« Für wissenschaftliche Genauigkeit oder in der Ableitung formaljuristischer Konsequenzen ist *Randschärfe* geeignet.

Auf Dimensionen von Unternehmensentwicklung, Führungskultur, Förderung von Verantwortungskultur ergibt mir *randscharfe Abgrenzung* wenig Sinn. Ich gehe von *Kernprägnanz* aus.

Kernprägnant sind Begriffe, die an den Rändern unscharf bleiben, jedoch vom Kern und Wesen bei allen ein gemeinsames, vielschichtiges Verständnis auslösen. Versuchen Sie einmal eine »private Freundschaft« als Kontrast zu einer »guten Geschäftsbeziehung« randscharf zu definieren. Fast unmöglich – auch unsinnig. Diese Begriffe haben Kernprägnanz, nämlich ein von vielen geteiltes Verständnis, was im Wesentlichen dazugehört. Es kann an den Rändern verschieden sein, es macht aber den Begriff nicht schlecht.

Viele Unternehmen erkennen, dass Unternehmenskultur-Entwicklung nicht nur sympathisch und human, sondern ökonomisch ist.

Die Herausforderung: Wir können Kultur nicht allein über Randschärfe entwickeln. Die Kunst ist, die Kernprägnanz des gemeinsamen Verständnisses anzureichern und auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Der Haken: Das ist anspruchsvoll, braucht Zeit und Talent. Wie oft erlebe ich, dass man versucht, große Räder als Stabstellenthemen in die Organisation zu hieven.

Ein 15-köpfiges Team sitzt dann zusammen und überlegt, wie man das vom Vorstand verordnete Brennpunktthema, wie zum Beispiel »Wir brauchen mehr Streitkultur«, vorantreibt. Was kommt dann raus? Viele Definitionen, viele Folien, vielleicht auch verheißungsvoll initiierte gute Workshops, wo die Teilnehmer, didaktisch auch klug instruiert, über das Thema nachsinnen. Aber eben auf Kunstbühnen. Schaut man auf die Alltagsbühnen, also die Regelkommunikation, Jour fixe, Projektstatus-Sitzungen, Zielvereinbarungsgespräche etc., also dahin, wo Streitkultur tatsächlich stattfinden soll, da findet man wenig wieder.

Kernprägnanz reichern wir am ehesten an über gute, vielschichtige

Arbeitsbeispiele, Metaphorik und Tools, die ein Gesamtverständnis fördern. Nachteil: Das ist nicht so griffig, nicht gut verkaufbar, nicht so schön in ein »Wenn A, dann B«-Muster zu bringen.

Führungskräfte verwenden im Alltag viele Ressourcen damit, Claims abzustecken. Und zwar randscharf. Oft hat Randschärfe Sinn, wenn wir zum Beispiel Verantwortlichkeiten in Prozessschritten abgrenzen wollen, weil Prozesse sonst nicht greifen. Setze ich aber eindimensional und reflexhaft auf Durchorganisiertheit und Randschärfe, scheitert hochkomplexe Organisationsentwicklung.

In unseren Bildungsgewohnheiten erlebe ich ein großes Manko: Wir fühlen uns nicht orientiert, wenn wir nicht definiert haben. Wir sollten aber eher an guten Beispielen die Wesenhaftigkeit klar machen *und* nicht die Grenzen bestimmen. Diskussionen, die abgrenzen, helfen nicht.

Rezepte, Definitionen, 800 (!) Seiten Ordner ISO-Plus vermitteln das Gefühl, es im Griff zu haben. Befrage ich Führende, höre ich eher von Aquaplaning: Man hat das Steuer zwar in der Hand, aber der Wagen reagiert nicht, wie gewünscht.

Ich habe auf »randscharf vs. kernprägnant« viele Reaktionen erhalten – auch aus ganz überraschenden Ecken. Diese trage ich zusammen.

Beispiele – Erlebnisse – Erzählungen

Fusionen von Unternehmen

Reaktion einer betroffenen Führungskraft auf einen der großen deutschen Merger des letzten Jahres: »Ich habe mal unter der Perspektive *randscharf versus kernprägnant* unseren Fusionsprozess beleuchtet. Das Nichtbeachten dieser fundamentalen Unterscheidung verursachte viele Konflikte. Beide Seiten haben mit ihrem unternehmenskulturellen Hintergrund natürlich ›Recht‹. Es kracht die ganze Zeit.

Für das Mutterunternehmen ist es wichtig, dass alles, was getan wird, wertschöpfend ist. Dementsprechend reicht in den meisten Fällen ein grobes Procedere als Anhaltspunkt. Telefonische Abmachungen oder mündliche Vereinbarungen in Meetings gelten als verbindlich – mit dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter vertrauensvoll und hoch flexibel zusammenarbeiten.

Für das zweite Unternehmen scheint es wichtig zu sein, dass alles gut von einander abgegrenzt und mehrfach abgesichert ist. Es existieren unzählige, definierte Verantwortungsbereiche, RASI Charts, Entscheidungsvollmachten, bis hin zur Verantwortung für das Blumengießen. E-Mails werden im Verteiler an unzählige Personen versandt. Entscheidungen werden nur von oberster Stelle akzeptiert. Sie müssen auf offiziellem Weg kommuniziert werden, um anerkannt zu werden. Die Flexibilität leidet. Vertrauen schwindet. Wenn jeder sich so verhielte, als würde er sein eigenes Unternehmen führen, wenn jeder zu seinen Handlungen, Taten und Entscheidungen stünde, würde Kernprägnanz für das tägliche Management reichen. Was passiert stattdessen? An grotesken Ausnahmefällen (also an den Rändern), die im Promille-Bereich liegen, arbeiten ganze Mitarbeiterstäbe.

Natürlich merkt man an meiner Beschreibung, was ich abwerte bzw. wofür ich plädiere. Ich denke, unser Vorstand hat nicht erkannt, wie eklatant dieser Unterschied ist. Ein guter Dialog, also kein ›wer hat mehr Recht?‹-Kindergarten, hätte vermutlich geholfen. Und zwar von oben nach unten, top-down, indem man immer wieder an Alltagsbeispielen überlegt und aushandelt, wie können beide Perspektiven sinnvoll integriert werden.«

»Meine Chefin tickt randscharf«

Während eines Vortrags über »randscharf« aktiviert sich eine berührte Teilnehmerin. »Meine Chefin braucht für alles eine Definition. Mir wird nun klar, warum es so anspruchsvoll für mich ist. Sie mag für alles zunächst Ziele und Definitionen. Sie stellt das sogar als ihre Kernkompetenz heraus. Sie mag das ›Schwammige‹ nicht und mag perfekt informiert sein. Sie sieht das als *ihr* Gütesiegel für Professionalität. Ich fühle oft, dass es so keinen Sinn gibt. Ich gerate in Erklärungsnot. Mir wird nun deutlich, es liegt in der Logik der Sache, dass ich schlechte Karten habe. Ich erkläre ihr, bislang unbewusst, meine Themen aus einer Kernprägnanz-Perspektive. Damit erreiche ich sie natürlich nicht. Sie fordert Randschärfe. Auf diesen Köder beiße ich an. Ich gehe auf Ihren Randscharf-Zugangskanal – was natürlich schiefgehen muss. Oder ich fühle mich in meiner Sache verraten. Randscharfe Diskussionen verliere ich intellektuell ... dann fühle ich mich weniger fit, manchmal sogar

komplett minderwertig. Erklär mal jemanden, der randscharf tickt, das Kernprägnanz mehr Sinn macht. Das kapiert er nur, indem ich ihm Kernprägnanz randscharf erkläre ... da haben wir dann die Crux. Ich gehe mit meinen Ideen zu meiner Chefin und kehre mit ihnen wieder zurück.«

Kulturanalysen in Unternehmen

Unternehmen beauftragen Berater, um Kulturanalysen durchzuführen. An sich eine prima Idee. Ist der reflexhafte Gewohnheitsstil der Berater, Kulturen randscharf zu vermessen, werden sie aus meiner Sicht der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht. Da werden Kulturen beispielsweise in vier Untergruppen unterteilt, in innovative, bewahrende, kontrollierende, humane etc. Diesen Untergruppen werden dann Instrumente und Umsetzungstools zugefügt ... Und so glaubt man, man könne Kultur entwickeln.

In Fusionsprozessen werden zwei Kulturen analysiert und eine Sollkultur randscharf definiert. In flächig angelegten Workshops sollen die Mitarbeiter die neue Sollkultur lernen. Es suggeriert, dass man Unsicherheit in den Griff bekommt. Ich zweifle daran.

Prozesskosten senken im Industriekonzern

Die Kosten in einem großen, bekannten Industriekonzern sind aus dem Ruder gelaufen. Das Management ergreift viele Maßnahmen. Eine Maßnahme besteht darin, das prozessübergreifende Wissen durch eine Schulungsserie zu fördern. Management und Mitarbeiter denken und handeln zu viel in der »Maximierung ihrer eigenen Teilperspektive«. Das »Silo-Denken« soll aufgelöst werden. Die Prozesse sind ungeheuer komplex. Es zahlt sich aus, wenn die Mitarbeiter den Gesamtprozess besser verstehen. Dazu sollen alle Mitarbeiter in zwei Tagesseminaren geschult werden. Systemische Didaktik und Moderations-Knowhow werden von außen zugekauft. Man will ja nicht nur belehren, sondern auch erfrischenden Dialog gestalten. Jedes Unternehmen hat eigene Vorstellungen von Dialog. Hier bedeutet Dialog, dass gelegentliche Zwischenfragen erlaubt sind. Es werden Berge von PowerPoint-Folien präsentiert. Acht bis zehn Dozenten referieren pro Tag in Monologen mit ca. 30 bis 50 Folien über die Hauptprozesse. Alle Prozesse werden minutiös randscharf abgebildet.

Randschärfe ist als Management-Kultur tief verinnerlicht. Das muss kein Nachteil sein. Unprofessionell erlebe ich es erst dann, wenn es zum unreflektierten Gewohnheitsstil wird.

»Leitwerte in Unternehmen«

Auszug aus einem internen Führungskräfte-Curriculum in einem Handelskonzern. Es gilt, die Führungskräfte für die neuen Führungsleitwerte zu schulen. Man hat in umfangreichen Workshops die Firmenleitwerte erarbeitet und definiert. »Fairness und Respekt vor Mitarbeitern«, »Kundenorientierung«, »Innovation« und »Spitzenleistung« sind die neuen Leitwerte. Zu jedem Leitwert sollte ursprünglich eigens ein Seminarmodul stattfinden.

In Verzahnung mit HR wurde das verworfen. Wir haben eine Praxisserie für Führungskräfte aufgesetzt. Führungskräfte arbeiten an konkreten, anspruchsvollen Führungsfällen und sollen darüber die Leitwerte anwenden.

Ein Beispiel aus einem Praxisseminar mit 16 Teilnehmern: Ein Bereichsleiter hat ein Praxisanliegen. Er hat die Frage, wie er zwei neue Teamleiter offiziell in seinem Team platziert und wie er das verkündet. Er hat die beiden vor einem Jahr eingestellt, mit dem klaren Versprechen, eine Führungsposition einzunehmen. Zuvor sollten sie jedoch die Basisarbeit als »normale« Mitarbeiter kennenlernen. Dem Rest des Teams hat er die Zukunftsperspektive der beiden nicht geschildert. Man will ja »keine schlafenden Hunde wecken« und unnötig Unruhe aufkommen lassen. Nun sucht er nach einem »geschickten« Weg, diese beiden offiziell in ihren Rollen zu ermächtigen.

Die übrigen 15 Bereichsleiterkollegen sollten nun Ideen und Lösungen finden. Die Lösungen waren gut: kreativ, geschickt und rhetorisch raffiniert.

Ich habe meine Lösungsvarianten hinzugefügt. Im Kern habe ich kritisiert, dass ich den Bereichsleiter als unehrlich erlebe. Meine Lösungsempfehlung an ihn war, dass er seinem Team kommuniziert, dass er unaufrichtig war. Er habe die beiden neuen Mitarbeiter mit dem festen Vorsatz eingestellt, diese als neue Vorgesetzte zu etablieren, das aber dem Team verschwiegen.

Die Teilnehmer (allesamt integer, offen, fair) waren über meinen

Vorschlag zunächst irritiert. Unter dem Licht »Fairness und Respekt vor Mitarbeitern« leuchtete rasch ein, dass man im umgekehrten Fall, also als Geführter, diesen Führungsstil als link und unfair einschätze, aber als Fehler akzeptieren könnte. Raffiniert getarnte Erklärungen hingegen würde man als unfair und respektlos einschätzen; sie würden das Grundvertrauen trüben.

Selbst die Umsetzung der ehrlichen Variante ist nicht trivial. Im Seminar hat sich der Fallbringer übungshalber vor sein Team gestellt und die Lösung in wörtlicher Rede ausprobiert. Er war ehrlich. Gleichzeitig stimmte es nicht. Obwohl er Worte benutzt hat, die dem Leitwert »Respekt« gemäß waren, passte seine Haltung nicht. Er erklärte, rechtfertigte sein Vorgehen und bagatellierte es damit. Erst als er ohne Wenn und Aber seinem Team offenbarte, dass er unaufrichtig war, fühlte es sich für ihn und alle anderen im Raum stimmig an.

Als Fan von Werten frage ich mich allmählich, ob es Leitwerte bzw. deren randscharfe Definition überhaupt braucht. Auf der Oberflächenebene definiert, sind Leitwerte so richtig, dass sie banal sind. In komplexen Situationen machen sie für die Steuerung des Alltags kaum einen Unterschied. Selbst die respektloseste Führungskraft wird auf dieser Ebene sein Eigenbild absegnen und sagen: »Ja, genau – so lebe ich es.« Führt jemand beobachtbar anders durch das Einführen und Erlernen von Leitwerten? Die es drauf haben, brauchen die Fixierung nicht. Die es nicht drauf haben, werden sich kaum beobachtbar verändern.

Vielleicht sollten wir uns in den nächsten Jahren von der Wertediskussion lösen und uns, ganz unspektakulär, um Professionalität bemühen: Jeder hat die Funktion, für die er monatlich bezahlt wird, professionell auszuüben. Die Komplexität steigt. Also bedeutet Professionalisierung, kompetenter mit Komplexität umzugehen. Wie kann das gelingen? Ich glaube, in dem wir mehr Kernprägnanz zulassen und das gemeinsame Verständnis von Professionalität durch gut gemachte Beispiele erhöhen. Professionalität im 21. Jahrhundert impliziert all die richtigen, klugen Werte, die mittlerweile in allen Unternehmensbrochüren auftauchen.

Menschen in Organisationen haben ein hinreichend gutes Gefühl für das, was kompetente Professionalität ist.

Ich möchte nicht unnütz polarisieren und mich gegen Wertedefinitionen und -diskussionen aussprechen. Dienen die Leitwerte als Starthilfe/

Auftakt für die Entwicklung einer kompetenten Professionskultur, finde ich das prima.

Danach braucht es »Drehbücher« dafür, die befähigen, ressourcenschonend und real üben zu lassen, die hehren Werte im Alltag umzusetzen – und sie eben nicht als Seminarkunstabühne oder Stabsstellenthema wie einen Bypass in die Organisation einzuführen.

Kernprägnanz erhöhen am Beispiel Verantwortungskultur

Wie kann ein Unternehmen das Kernprägnanz-Verständnis fördern?

Mein Weg: ich experimentiere damit, gut gemachte Beispiele an konkreten Arbeitsituationen erleben zu lassen. Und zwar top-down. Hierarchieübergreifend. An realen Themen. Bewährt hat sich gesteuerte, kollegiale Beratung im realen Team entlang der realen Hierarchie. Ich nenne es Führungskraftwerkstätten.

Das kann dann so aussehen: Der Vertriebsleiter eines Unternehmens berät den Geschäftsführer im Vier-Augen-Gespräch vor den beobachtenden Kollegen zu einem realen Anliegen. Das Bearbeiten des Anliegens folgt klaren Regeln. Anhand der konkreten Praxisarbeit werden dann die neuen Scheinwerfer hochgedimmt und Neues wird regelrecht ausprobiert, sei es »neue Streitkultur erproben«, »Werte tatsächlich umsetzen« etc.

Derzeit ringen viele Unternehmen mit dem Thema Verantwortungskultur sowie mit den Schattenseiten nicht gelebter Verantwortung, nämlich Verantwortungskonfusion, Verantwortungserosion, Verantwortungsverschiebung. Je matrixhafter Unternehmen aufgebaut sind, desto schwieriger lassen sich Zuständigkeiten regeln. Viele Unternehmen erkennen mittlerweile, dass der randscharfe Weg, Zuständigkeiten zu regeln, zwar wichtig und richtig ist, aber rasch auf Grenzen stößt. Das Lösungsmuster »mehr desselben« führt zu Lähmung und Erstarrung. Wir können nicht jede Eventualität randscharf regeln.

In den Führungswerkstätten ringen, streiten, tüfteln die Führungskräfte auf Basis konkreter Anliegen, Projekte, Change-Projekte, wie kompetente Verantwortungskultur aussehen kann. Es geht um Fragen wie:

- Wer muss wie für seine Teilperspektive Verantwortung wahrnehmen, dass das Vorhaben erfolgreich abläuft?
- Wer muss welche Verantwortung bereichsübergreifend wahrnehmen?

- Wer würde das wie wahrnehmen?
- Welchen Beitrag hat die Geschäftsführung zu leisten, um Führung über das Zusammenspiel zwischen den Schnittstellen wahrzunehmen?

Im Nebenbei wird gelebte persönliche Kritik- und Streitkultur geübt. Und zwar nicht, wie immer wieder empfohlen, als vertrauliches bilaterales Gespräch, sondern als kulturbildendes Beispiel vor den anderen. Wie sollen wir denn sonst zu gelebter Professionskultur und umgesetzten Werten kommen?

Empfehle ich den Verantwortlichen in Unternehmen diese Arbeitsform, ernte ich nicht nur Faszination, sondern regelmäßig ungläubige Blicke. Manche erleichen bei der bildhaften Vorstellung, dass ein Vorstand seinen Chef berät, und das vor den Augen der Kollegen ... und überdies noch öffentlich kritisiert wird.

Gleichzeitig will man die großen Themen wie Vertrauenskultur und gelebte Werte ins Unternehmen tragen.

An nicht wohlwollenden Tagen denke ich nur, »wasch mich, aber mach mich nicht nass«.

Bin ich eindimensional pro Kernprägnanz? Nein. Ich bin Anhänger von klaren Strukturen, Abläufen, Regeln, Projektmanagement, Milestones. Wie sonst soll ein Unternehmen geführt werden, wenn es nicht in Multikreativität baden gehen soll?

Gleichzeitig ist mir wichtig, dass wir nicht unreflektiert unsere Lieblingsscheinwerfer anknipsen. Neigen wir nicht alle ein wenig zu chronischen Schaltungen?

Bericht eines Projektmanagers

»Was ist meine Aufgabe, wenn ich Projektleiter, also Team- und Projektkoordinator oder ›Bauleiter‹ bin? Wenn mein Chef sagt, ich habe zum Beispiel ›die Budgetverantwortung‹, meint er etwas Bestimmtes. Ist es dasselbe, das ich darunter verstehe?

Wann kann ich mir sicher sein, dass Verantwortlichkeiten angenommen werden?

Oft suche ich Antworten, die:

- schnell da sind,

- klar definiert sind und ›alles‹ klären,
- ›für immer‹ gelten.

Dahinter steckt für mich der Wunsch nach Orientierung (im Sinne von Ordnung), Bewertbarkeit und Dauerhaftigkeit – und natürlich Effizienz.

Ich suche also oft nach *randscharfer* Abgrenzung von Zuständigkeiten, Aufgaben, Lösungen, Entscheidungen usw. Dieses Herangehen entspricht der erlernten naturwissenschaftlichen Kultur und führt dort oft zu guten Ergebnissen!

Was aber ist los, wenn zum Beispiel

- abgesprochene Zuständigkeiten ›plötzlich‹ nicht eingehalten werden,
- das Gefühl entsteht, ›über den Tisch gezogen zu werden‹,
- Entscheidungen ›vor sich hergeschoben‹ werden,
- oder Kollegen als ›unkollegial‹ empfunden werden.

In all diesen Fragen geht es nicht um abgrenzbare, berechenbare Fakten, sondern um Verhalten, von dem wir alle in unserer Profession im Kern das gleiche Verständnis haben (*Kernprägnanz*) – klare Grenzen sind dabei nicht gegeben.

Manager beschäftigen sich in ihrer Führungsaufgabe größtenteils mit kernprägnanten Themen. In jeder Führungsfunktion ist es wichtig, sich über unsere naturwissenschaftliche Prägung hinaus neue Perspektiven zu erschließen, um die Arbeit in diesen Punkten zu professionalisieren.«

Naturwissenschaftlerin

»Flüsse wurden und werden leider sehr häufig vom Rand her reguliert. Neue Überlegungen zeigen, dass eine Regulation aus dem Zentrum heraus sehr viel hilfreicher ist und den Fluss seiner Art gemäß leitet. Die Einmauerung eines Flusses birgt zahlreiche vermeidbare Nachteile.

Insbesondere könnte die Lebendigkeit des Wassers erhalten werden. Diese Bilder verdeutlichen die Begriffe ›kernprägnant‹ und ›randscharf‹. Je klarer und verständlicher der Kern einer Sache ist, umso selbstverständlicher ist der Rand.«

Beraterin

»Ich habe viele Berührungspunkte zum Thema ›Kultur‹ bei Fusionen, in Veränderungsprozessen, bei Teams und in der internationalen Zusammenarbeit.

Meine Beobachtung ist, dass das Bedürfnis nach randscharfer Fassbarkeit von Kultur ein weit verbreitetes ist. Es entspricht dem Bedürfnis nach Vermeidung von Unsicherheiten. Je größer die Unternehmen und komplexer die Strukturen, desto mehr sind Führungskräfte gewohnt, in unsicheren Umwelten zu leben.

Kernprägnanz ist eben nicht analytisch fassbar, manche Menschen geben sich mit Beispielen, Metaphern und dem Gefühl für eine kulturprägende Haltung zufrieden, andere nicht.

Manchmal erlebe ich in Teams, dass sich das Bedürfnis nach Randschärfe insofern positiv auswirkt, dass es den Prozess der Auseinandersetzung fördert und letztlich in einem kernprägnanten Erlebnis mündet. Ob dieses dann wertgeschätzt wird, ist eine andere Frage. Es braucht beides: vermutlich Randschärfe und Kernprägnanz in einem iterativen und kontinuierlich sich ergänzenden Prozess. So wird Kultur sowohl besprechbar als auch erlebbar.

Interessant finde ich die Frage, wie es möglich ist, Menschen, die randscharf denken und urteilen, von dem Wert der Kernprägnanz zu überzeugen. Vielleicht ist es die Quadratur des Kreises, diesen Widerspruch auflösen zu wollen? Trotzdem: Solange das Top-Management Kultur ›kontrollieren‹ oder messen möchte, wird es für das mittlere Management schwierig sein, sich den Dingen vom Kern her zu nähern, weil es den Wert dessen nicht nach oben vermitteln kann, es sei denn, man schafft es, ihnen nicht nur randscharfe Begriffe zu liefern, sondern sie in Kulturerlebnisse einzubeziehen.«

Interner Berater

»Ich habe die Definition bzw. Abgrenzung der beiden Begriffe in mein Unternehmen getragen. Mir ist klar geworden, dass hier ein ›Kernproblem‹ langatmiger Sitzungen und seitenlanger E-Mails in unserem Konzern liegt. Auch wir haben immer wieder die Tendenz und den Drang, ›randscharf‹ zu sein und Definitionen und Gebrauchsanweisungen für

unsere internen Kunden zu schreiben, was sie zu tun und was sie zu unterlassen haben, indem wir versuchen randscharfe Abgrenzungen zwischen unseren Zuständigkeitsbereichen zu ziehen.

Dabei liegt auch oftmals hier des Pudels Kern in der Kernprägnanz. Dies spart Zeit und erspart Missverständnisse. Ich habe mir fest vorgenommen, in Zukunft darauf zu achten und gegebenenfalls zu intervenieren, wenn wir erneut in diese Falle tapen.«

Manager aus der Automobilindustrie

»Mein Großvater erzählte mir so ab und an Geschichten. Folgende war wohl dazu gedacht, mich kleinen Draufgänger etwas nachdenklich zu machen und zu ›zähmen‹.

Sie handelt (wohl ein wahre Begebenheit) von einem wichtigen Staatsmann, der einen neuen Chauffeur suchte. Bei den Vorstellungsgesprächen stellte er immer auch eine Frage: Wie nahe fahren Sie an einen über 100 Meter hohen ungesicherten Abgrund heran?

Die Bewerber gaben unterschiedlich mutige Antworten. Ein Meter, einen halben Meter, zehn Zentimeter. Einer antwortete: »Nur so nahe, wie es unbedingt sein muss.«

Für diesen Bewerber entschied sich der Staatsmann.

Gestern habe ich an unserem Traubenstock ein paar Reben abgeschnitten. Die einzelnen Trauben waren so dicht beieinander, dass sie ihre ideale Form nicht mehr beibehalten konnten. Meine Gedanken waren: Hätten die einzelnen Trauben alle randscharf auf ihre vordefinierte Form bestanden, hätten einige von ihnen abfallen müssen. Die Folge wäre gewesen, dass diese Rebe viel weniger Trauben/Inhalt gehabt hätte. So haben aber alle nicht nur ihren eigenen Gehalt/Kern bewahrt, sondern auch das Ganze (die Rebe) hatte mehr Inhalt/Wert.

Der Autor



Marc Minor (Jg. 1964) leitet das Institut für systemische Führungskultur – spezialisiert auf Coaching und systemische Professionsberatung von Führungskräften.

Coaching findet einerseits »klassisch« im diskreten Vier-Augen-Gespräch statt (so wie man es kennt und vermutet). Andererseits dient Coaching in Teams als »Perspektive, um Professionskultur in Leitungsteams zu fördern«. Unter Anleitung erlernen reale Teams in realen Hierarchiebeziehungen, sich an Praxisfällen gegenseitig zu beraten. Die Praxisanliegen dienen als Transportmittel, um an komplexen Themen prototypisch und fragmentarisch (und damit gemäß vielschichtig) zu arbeiten. Es geht um Rollenklarheit, Führungskompetenz, Verantwortungs- und Zuständigkeitsdialoge als Konsequenz von Verantwortungskonfusion und -erosion, Umgang mit Macht, gelebte Leitwerte, Fokusdisziplin in Denken und Sprechen etc.

E-Mail-Kontakt: marcminor@minor.de

Website: www.minor.de

Zu Change Management berichten Personalentwickler und externe Berater von ihren Erfahrungen in Veränderungsprozessen und wie systemische Wirkmechanismen praktisch angewendet werden. Im Feld der Führungskräfteentwicklung werden verschiedene systemische Vorgehensweisen vorgestellt, die Führungskräften helfen, die täglichen Herausforderungen ihrer Arbeit besser zu bewältigen. Der Band bietet Coaches eine Fundgrube von Zugängen systemischer Personal- und Organisationsentwicklung. Umgekehrt lässt sich für Auftraggeber gut nachvollziehen, warum das kreative Potenzial systemischer Berater so erfolgreich ist.

Die Herausgeber

Markus Schwemmler, Diplom-Psychologe, ist Unternehmensberater, Coach und Führungskräfteentwickler und leitet ein eigenes Beratungsunternehmen in München. Er ist Lehrtrainer am Institut für Systemische Beratung in Wiesloch.

Kristin Schwemmler, Diplom-Betriebswirtin, ist als selbständiger Karriere- und Familien-Coach in München tätig.

ISBN 978-3-525-40337-2



www.v-r.de