

Rezension

zu Audio Nr.416 "Strategische Führung in vertikalen Pilot-Kaskaden" von
B. Schmid

von Katrin Welge

Im Rahmen des Master-Curriculums haben die TeilnehmerInnen die Audiomitschnitte des Instituts für Euch/Sie angehört und das für sie Wesentliche in persönlicher Form verschriftlicht. Dies ist hier mit Rezension gemeint - Katrin Welge, Wiesloch im August 2004

In diesem Seminarreferat ist es Bernd wichtig, eine ganz bestimmte Grund- und Inszenierungsidee zu transportieren:

Die Vielzahl an angestoßenen Projekten führt insbesondere in der Peripherie einer Organisation zur Überlastung der Führungskräfte, die vor lauter Projektarbeit nicht mehr ihre eigentliche Linienfunktion wahrnehmen können. In Anbetracht dieser Unübersichtlichkeit (und auch Dilemmata) plädiert Bernd dafür, ein Projekt exemplarisch durchzudeklinieren in wechselseitiger Kommunikation.

Grundidee ist also, dass keine neue Methode vorgestellt wird, sondern eine vertikale Maßnahme, die am Beispiel all das versucht umzusetzen, was sonst horizontal geplant wird. Zur Inszenierungsidee gehört, dass die Auswahl des Projekt-Themas von eminenter Wichtigkeit ist: es sollte sich um eine Gestaltungskette im klassischen Stammgeschäft handeln, um das Ausführen von klassischen Funktionen (bspw. „bring to market“ eines Produktes), die es schon immer gegeben hat und auch weiterhin geben muss. Es muss ein Thema sein, das direkt in die letzte Leistung an den Kunden mündet; das zur Herstellung dieser Leistung beim Kunden dient und nicht zur Organisation der Organisation, um diese Leistung zu erbringen.

Geeignetes Thema wäre z.B. die Umsetzung einer neuen Idee des selbständigen Arbeitens (es geht bspw. darum, Autos zu verkaufen) von lokalen Organisationen im Bereich Vertrieb am Beispiel eines Landes. Alle anderen Reorganisationen wie Logistik, neue Abrechnungsverfahren, Reisekostenabrechnung usw. sind Perspektiven, die bei dieser Gelegenheit verwirklicht werden müssen, es ist aber nicht das Thema des Projektes (und Bernd meint, BeraterIn sollte sich auch hüten den Auftrag zur Umsetzung der Perspektiven, der horizontalen Maßnahmen ebenfalls anzunehmen, da es sich hier um eine ganz andere Logik, eine ganz andere Art des Zeitgefüges handele).

Alle Fragestellungen, die im Rahmen des Projekt-Themas auftreten können – von der Idee bis zur Umsetzung – werden jedoch en détail und systematisch durchgespielt. Hierdurch entsteht eine andere Orientierung der Umsetzbarkeit; Umsetzung steht dann nicht mehr am Ende der Prozess-Kette. So ist entsprechend für die Umsetzung nicht nur das Mittlere, sondern auch das Top Management zuständig. Diesen Punkt finde ich persönlich sehr wichtig, da er positiv auf das Kommunikationsverhalten top down wirkt; denn da bin ich ganz bei Bernd, wenn er sagt „meistens krankt es an Kommunikation, die meistens eher Delegation als Kommunikation ist“.

Meiner Meinung nach sind diese Überlegungen nicht zuletzt ein hörenswerter Beitrag zum Thema Lernkultur, denn es geht nicht in erster Linie darum, dass ein Konzept 1:1 umgesetzt wird, dass ‚es gelingt‘, sondern um qualitatives Lernen am Beispiel, um einen Beitrag zur Lernkultur in der Organisation. Man kann dieses Seminarreferat

darüber hinaus als Veranschaulichung und als ein In-Zusammenhang-bringen zentraler Institutsbegriffe anhören: ‚strategisches Führen‘, ‚fragmentarisches Lernen‘, ‚induktiver Weg‘ und Theatermetaphorik werden in den Wirkzusammenhang ‚Pilot-Kaskade‘ gebracht. Von daher finde ich es sehr interessant, dass die Seminarteilnehmer dieses Curriculum-Mittschnitts verhalten bis skeptisch die Praktikabilität des beschriebenen Ansatzes beleuchten. Ich selbst bin von einzelnen Wirkelementen angeregt, kann mir aber bei dem derzeit herrschenden Veränderungsdruck keine Pilotprojekte mit einer Laufzeit von zwei Jahren vorstellen. Vielleicht ist es deshalb heute umso notwendiger den Fokus so klar wie möglich auf die Gestaltung der Führungsbeziehung zu setzen und die Gestaltung der operativen Umsetzung ganz den einzelnen Führungsebenen und Bereichen zu überlassen – hierzu arbeitet, nach meiner Kenntnis, eine Gruppe aus Master 03.