

Text: Konrad Stadler
Artikeltags: Stadler, Konrad; Veränderung; Führung; Change Management; Werte;
Unternehmenskultur; Kanter, Rosabeth

Unternehmen mit Sinn

Wie Veränderung zu einer Kultur wird und was das für Führungskräfte bedeutet – ein Essay von Konrad Stadler.

Unternehmen fordern Elan und Veränderung, aber sie stehen sich selbst im Weg. Change ohne Neuentwurf der Organisation bleibt in den alten Denkschablonen gefangen. Gefragt ist: Sinn anstelle von Vorschriften. Kooperation statt Hierarchie. Und Führung als dienende Tätigkeit. Mit dem Zweck, Menschen zu befähigen und zu ermächtigen, selbständig zu handeln.



Wohin man auch in die Unternehmenslandschaft blickt, trifft man auf Organisationen im Umbruch. Speziell die Banken können seit geraumer Zeit ein Lied davon singen. Nicht nur, dass ihr Image in der Öffentlichkeit vom Gönner zum Täter abgestürzt ist – der eigentliche Umbruch voll-

zieht sich innerhalb der Organisationen selbst. Über viele Jahre haben sogenannte Bankberater beispielsweise das Privatkundengeschäft in Form von Produktverkäufen abgehandelt und einen Großteil der Klientel einfach nur verwaltet. Jetzt müssen sie Akquise und Kundenpflege betreiben. Allen ist klar: Das Haus, das in der Vertrauenskrise umgehend die Beziehungsfähigkeit der Kundenberater erhöht und unkomplizierte Lösungen anbietet, wird das operative Geschäft ankurbeln. Damit aber tun sich die Banken enorm schwer. Aber nicht nur sie.

Um Kundenorientierung und unternehmerisches Denken als Erfolgsgaranten in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen, probieren Unternehmen fast alles aus. Meist vergeblich. Denn es regiert immer noch das Kästchendenken in Form von abgeschotteten Abteilungsilos. Nicht der Unternehmenszweck steht im Vordergrund, sondern die Binnensicht eines Subsystems. Das macht die Unternehmen unbeweglich.

Manager fordern aber Schnelligkeit und rufen nach kreativen Lösungen für komplexe Aufgaben. Sie wollen ihr Unternehmen auf ein dynamisches Marktgeschehen ausrichten, scheitern jedoch meist in der Umsetzung. Denn sie sind nicht in der Lage, ein Umdenken herbeizuführen. Plastisch wird das an der Durchführung von Kostensenkungsprogrammen. Die Projekte werden abgewickelt und am Ende wird auch Geld gespart. Damit ist die Organisation vielleicht schlanker geworden. Doch das unternehmerische Denken hat sich nicht verbessert. Wie zuvor müssen die Führungskräfte mit erhobem Zeigefinger auf rote Zahlen aufmerksam machen, wie zuvor werden Kundenwünsche erst spät oder gar nicht erfüllt. Es ist fatal: Unternehmen fordern Elan und Veränderung, aber stehen sich dabei selbst im Weg! Wie können sie das aufbrechen?

Organisation als Sinnraum

Schaut man auf gut funktionierende Teams, sieht man sofort, dass sie Veränderung als selbstverständlich nehmen. Je nach Auftrag und Ziel suchen die Teammitglieder die besten Lösungswege. Und ohne länger darüber nachzudenken, erneuern sie ihre

In 100% Originalgröße ausdrucken.

Bitte beim Drucken nicht skalieren.

nicht weit voneinander entfernt liegen, auch wenn es in der Zusammenarbeit mal hakt. Die Teams machen sich auf den Weg, zusammengeschweißt von gemeinsamen Werten. Man nimmt sich viel vor: dass man sich mit Respekt begegnet, bei Konflikten offen aufeinander zugeht, aus Krisen lernt und sich gegenseitig unterstützt.

Doch die Euphorie weicht nicht selten der Ernüchterung. „Die Werte spielen im Alltag überhaupt keine Rolle“, ist dann zu hören. „Jeder macht so weiter wie vorher“, klingt es mal enttäuscht, mal verbittert: „Hör mir bloß mit den Werten auf!“ Was bei dem gut gemeinten und richtigen Werteansatz übersehen wird, ist der Aspekt des kulturellen Wandels. Manche Menschen tun sich schon schwer, eine Woche lang auf Kaffee zu verzichten oder gar einen Tag. Wie sollen dann ganze Abteilungen den Informationsfluss zu einer anderen Abteilung plötzlich anders gestalten? Es hatte ja eine gewisse Logik: Zum Beispiel konnte sich ein Bereich mit seinem Wissensvorsprung profilieren. Sollte er nun diesen Vorteil abgeben? Auch wenn zwei von zehn Mitarbeitern dies sofort ohne Weiteres täten, sind da immer noch die anderen acht.

Wer mit Gruppen arbeitet, ist manchmal erschrocken, was ein einzelner Blockierer anrichten kann. Der Werteprozess darf deshalb nicht bei der Wertegenese stehen bleiben, sondern muss mit einer Veränderungsstrategie Hand in Hand gehen. Umgekehrt genauso: Wer Change Management ohne einen geistigen Neuentwurf der Organisation betreibt und kulturell nichts verändert, der bleibt in den alten Denkschablonen gefangen. Im Ergebnis wird dann einfach der Aufwand erhöht, zum Beispiel ein zusätzliches IT-Tool installiert oder eine weitere Kennzahl ins Zielsystem aufgenommen. Der Vorstand weitet seinen Stab aus, um noch perfektere Konzepte zentral ausarbeiten und verteilen zu lassen – und die Basis schüttelt nur noch den Kopf, weil alles komplizierter wird. Damit nimmt die Trägheit des Systems weiter zu. Was fehlt, ist eine Kultur des Veränderens.

Vom Führen der Führungskräfte

Unternehmenskultur wird von oben geprägt. Wenn eine Geschäftsleitung ihre eingefahrenen Bahnen nicht verlässt, kann sie das auch nicht von den Ebenen darunter erwarten. Erst wenn im Managementteam offen über Verkrustungen gesprochen wird, können die Bereichs- und Projektleiter etwas bewegen. Dabei darf eines nicht übersehen werden: Manager stehen in einer besonderen Dynamik aus Komplexität, Konkurrenz und Druck. Die Zusammenarbeit untereinander ist dann oft wie verstellt. Übergeordnete Themen und das Gemeinsame kommen zu kurz. Die Topführungskräfte halten sich angesichts der Vielfalt an Problemen und Entscheidungen an Zahlen fest, aber sie sehen die Menschen nicht mehr.

Deshalb brauchen die Manager selbst eine Führung. In einem Kulturprozess übernimmt diese in gewisser Weise der Coach. Erfahrene Coachs führen eng, weil Manager es eher gewohnt sind, von anderen Veränderungen zu verlangen, als sich selbst zu verändern. Der Berater wird zu einem Erzieher und Pädagogen. Er überprüft Hausaufgaben und erteilt Noten für die Veränderungsbeiträge. Nur auf diese Weise wird auch etwas umgesetzt. In einem Unternehmen etwa wurde eine Workshop-Reihe gestartet, bei der Führungskräfte aus der mittleren Ebene ihren persönlichen Veränderungsleitfaden entwickelten. Der Coach hat dann das Managementteam überprüft, inwieweit es mit diesen leitenden Mitarbeitern über die erarbeiteten Ergebnisse gesprochen hatte. Die Blicke gingen schnell nach unten. Nicht einer! Das Monitoring durch den Coach macht sichtbar, ob sich etwas tut oder nicht, und man kann sofort reagieren.

Kultur ist geistiger Ackerbau. Wenn der Acker nicht gepflügt und gewendet wird, können auch keine Früchte wachsen. Führungskräfte müssen mit dem Ackern bei sich selbst beginnen. Deshalb wird in einer Veränderungskultur dem Management zu Recht der Spiegel vorgehalten. Beweisen die oberen Führungskräfte, dass sie selbst etwas verändern, dass sie sich besser als Team abstimmen oder auf Rückmeldungen umgehend

Lined area for notes or additional text.

in 100% Originalgröße ausdrucken.

Bitte beim Drucken nicht skalieren.

reagieren, dann löst dies Handlungen auf den nächsten Ebenen aus. Eine gemeinsame Umfrage mit dem Karrieredienst Experteer bestätigt dies ganz aktuell: 87 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass echte Veränderung nur in Organisationen möglich ist, in denen Führungskräfte bei sich selbst den Anfang machen.

Vorsehen – Vorleben – Vorlassen

Das Vorleben ist der Kern einer Kultur des Veränderns. Für Manager wird dabei deutlich, dass sie ihre Führungsaufgabe und ihr Selbstverständnis überdenken müssen. Führen heißt Richtung geben und anleiten, hat aber auch sehr viel mit Gespür und Fingerspitzengefühl zu tun. Diese Doppelfunktion macht es schwierig, weil starken Richtungsgebern häufig die Sensibilität für die Mitarbeiter fehlt, andererseits empfindsame Führungskräfte nicht entschieden genug auftreten. Lange Zeit wurde über die soziale Kompetenz von Führungskräften diskutiert. Wenn aber der Umbau von hierarchischen zu kooperativen Organisationen zur obersten Managementaufgabe wird, dann reicht diese Kategorie bei Weitem nicht aus. Um Schnelligkeit und Lernfähigkeit zu erzielen, benötigt der neue Manager Wertekompetenz.

Dazu gehören vier Kompetenzfelder: Erstens die *Achtsamkeit*, was sich etwas sanft anhört, ist in Wirklichkeit eine grundlegende Fähigkeit von Führungskräften. Achtsamkeit ist das Gespür für unterschiedliche Werthaltungen und Weltansichten. Unternehmen sind ein Schmelztiegel unterschiedlicher Individuen und Kulturen. Menschen in Bewegung zu setzen, ist nur denkbar, wenn sich der Einzelne im Gesamten aufgehoben fühlt. Um ein klassisches Führungsbild dafür zu benutzen, muss die Führungskraft deshalb wie ein weiser Arzt sein, der das Innenleben und die Maßstäbe seiner Patienten kennt und seine Behandlungsmethodik darauf aufbaut. Manche Manager wirken dagegen geradezu wie Autisten. Hohe Fachintelligenz und Detailwissen können nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie in vielen Situationen schlicht nicht begreifen, wo Mitarbeiter emotional und gedanklich stehen und was diese bewegt. Wer kann solchen Führungskräften folgen?

Zweitens die *Sinnerschließung*, die Fähigkeit, inmitten komplexer Strukturen sagen zu können, worauf es ankommt. Gefragt ist der geistige Vater, der Impulsgeber, der jedem Einzelnen den Weg weist, indem er Zutrauen schenkt. Sinn zu erschließen ist ein Prozess, in dessen Verlauf der Mitarbeiter als Mit-Denker und Mit-Unternehmer herausgefordert wird. Dieser Akt des Vorsehens, die Frage, wie alle Beteiligten in die richtige Richtung Fahrt aufnehmen können, reicht aber nicht aus. Im Zentrum des Führens steht das Vorleben. Eine Führungskraft, die fordert, sich an Beschlüsse zu halten, selbst aber ausschert, ist nicht glaubwürdig.

Glaubwürdigkeit ist die dritte Wertekompetenz. Dazu gehören Selbstdisziplin und ein hohes Maß an Selbstführung. Das Bild des Handwerksmeisters bringt dies zum Ausdruck. Der Meister macht sich selbst zum Maßstab dafür, wie gearbeitet werden soll. Menschen orientieren sich an Menschen – erst recht in unsicheren Zeiten. Taktierer, Blender und Opportunisten können deshalb keine guten Anführer sein.

Die vierte Wertekompetenz bildet den Gipfel der Führungskunst. Gemeint ist nach dem Vorsehen und Vorleben der dritte Schritt: das Vorlassen. Ein untrügliches Kennzeichen gelungener Führung ist die Lernkurve der Mitarbeiter. Hinter der Mitarbeiterentwicklung verbirgt sich eine Wertekompetenz, die man als *Rückbindung* bezeichnen kann. Wer es heute schafft, Mitarbeiter mit ihrem ganzen Können und Wollen an ein Unternehmen zu binden, der setzt große Kräfte frei. Im Führungsbild des guten Hirten drückt sich aus, was mit einer wertegeleiteten Führung insgesamt gemeint ist. Der gute Hirte hält die ihm Anvertrauten zusammen und führt jeden an seinen Platz. Die oberste Aufgabe von Führung ist es, Chancen zu eröffnen, sodass jeder Einzelne seine Talente bestmöglich einbringen kann.

Lined area for notes or additional text.

Bitte beim Drucken nicht skalieren.
in 100% Originalgröße ausdrucken.

Informationen zum Buch



Konrad Stadler:
Die Kultur des Veränderns.
Führen in Zeiten des Umbruchs.
Deutscher Taschenbuch
Verlag, München 2009,
233 Seiten, 14.90 Euro.
ISBN 978-3-423-24764-1

Autor



Konrad Stadler ist Partner bei stadler/heinle/schott/ – Beratung für Unternehmenskultur in München – und setzt den Schwerpunkt auf Führungskräftetrainings im Topma-

nagement sowie auf die Begleitung von Kultur- und Werteprozessen in Unternehmen. stadler/heinle/schott/ entwickelt die Unternehmens- und Führungskultur ihrer Kunden so gezielt weiter, dass das Management an Führungsstärke gewinnt, die Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft im Unternehmen gefördert und Reibungsverluste minimiert werden. Vom 10. bis 12. März 2010 leitet Konrad Stadler die Frühjahrsakademie als offenes Seminar für Führungskräfte. Bei dtv ist aktuell von ihm erschienen: *Die Kultur des Veränderns. Führen in Zeiten des Umbruchs.*

Area with horizontal dotted lines for notes.

in 100% Originalgröße ausdrucken.

Bitte beim Drucken nicht skalieren.