

Unternehmen müssen sich immer wieder veränderten Umfeldbedingungen und neuen Situationen stellen. Sie müssen also stets wandelfähig sein. Eine große Herausforderung für die Führungskräfte und die Gestaltung der Unternehmenskultur.

Was Unternehmen wandelfähig macht



von Konrad Stadler

Die enorme Herausforderung für Menschen und Organisationen besteht heute bildlich gesprochen darin, in kurvigem, teils unwirtlichem Gelände immer schneller unterwegs zu sein, ohne eine genaue Landkarte und ohne Leitplanken. Diese Situation hat etwas Aufregendes und kann dazu anspornen, neue Wege zu gehen und zu neuen Ufern aufzubrechen. Doch steigt mit der Offenheit von Zukunft auch der Grad an Ungewissheit und Unsicherheit. Chancen und Risiken sind die beiden Seiten der Medaille von Veränderung und Wandel.

Das Vakuum an Stabilität und Orientierung, in das wir auf unserer Steigerungstour geraten, kann nur in einem bewussten geistigen Akt wieder aufgefüllt werden – mit einer an Werten orientierten Führung. Das heißt, eine Organisation so zu gestalten, dass Menschen darin Sinn und Orientierung finden, um mutig zu sein, um beweglich zu sein, um persönlich weiterzukommen, um zusammen mit anderen neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Fünf Aspekte sind es, die Unternehmen und Führungskräfte „wandelfähig“ machen.

1. Bodenhaftung und Authentizität

Nietzsche symbolisiert die Situation des Menschen in der Neuzeit als schwankenden Seiltän-

zer, stets in der Gefahr, vom Seil zu fallen. Instabilität und Ungewissheit führen zu einem Gefühl, den Boden unter den Füßen zu verlieren. Je geringer äußere Festschreibungen werden, umso mehr sind die Menschen und Organisationen aufgefordert, einen Halt in sich selbst zu finden. Wenn Führungskräfte diesen Weg der Selbstvergewisserung gehen, ist das Maß ihres Handelns und Entscheidens ein ausgeprägtes Bewusstsein über eigene Wertvorstellungen. Wer in einem guten Kontakt zu sich selbst steht, der nimmt seine persönliche Einschätzung als Kompass, um Zahlen, Daten und Fakten zu ordnen und in eine Gesamtbetrachtung zu bringen. Gewissheit entsteht aus einem inneren Prozess, wenn man mit beiden Beinen auf dem Boden und in Verbindung zu den eigenen Wurzeln und Stärken steht. Wer bei sich ist, braucht sich nicht aufzuplustern und verstellen, sondern kann anderen so begegnen, wie er ist. Wenn ich authentisch bin und zu meinen Stärken und Schwächen stehe, dann können andere begreifen, was ich meine und worauf ich hinaus will.

Bodenhaftung hat noch eine weitere Komponente. Gemeint ist der Bezug zu den Ressourcen, den Bodenschätzen eines Unternehmens. Wenn Führungskräfte den Kontakt zu den Mitarbeitern verlieren, dann wird Unternehmensführung zu einer abgehobenen Aktion, die sich verselbstständigt. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens liegt in seiner

Originalität, in seiner Eigenart. Unternehmen ziehen ihre Kraft aus ihren Grundideen und einer ureigenen Kultur, aus der heraus sie Profil gewinnen und einen eigenen Weg gehen.

2. Aufmerksamkeit und Achtsamkeit

Achtsamkeit setzt Gespür voraus. Gespür bedeutet, eine Spur aufzunehmen, die ich über Sinneseindrücke, über Gedanken und Gefühle entdecke. Dies setzt ein gewisses Maß an Entspannung voraus. Gestresste Menschen tun sich schwer, etwas aufzunehmen und sich selbst zu spüren. Ergebnis von in Zeitnot herausgepressten Maßnahmen sind Schnellschüsse, kurzatmige und schablonenhafte Lösungsmuster. Eine wesentliche Quelle der Erkenntnis ist das genaue Wahrnehmen, wie es sich in einer intensiven Beobachtung und im aufmerksamen Zu-

hören zeigt. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern, den Kunden und den Menschen im Umfeld eines Unternehmens genaue Beachtung schenken, wenn sie sehen, hören, spüren, was diese Menschen bewegt und was sie mit sich tragen, dann dringen sie in ein gigantisches Reservoir an Wissen, Einschätzungen und Bewertungen vor. Kein noch so ausgetüfteltes IT-Instrument kann eine derartig große Datenmenge aus Fakten, Zwischentönen, Hinweisen, Ängsten, Hoffnungen und Fragen in einer Weise verarbeiten, wie es dem Menschen selbst in seiner unmittelbaren dialogischen Begegnung und der Reflexion des Aufgenommenen möglich ist.

Aufmerksamkeit und Achtsamkeit meint den sensiblen Blick auf den anderen. Nur wenn achtsam mit unterschiedlichen Werten und Haltungen umgegangen wird, kann sich Vielfalt auszahlen. Pluralität aber ist die Grundlage für anpassungsfähige Organisationen. Monokulturen fehlen bei schnell wechselnden Umweltbedin-

Weichenstellung: Die Fahrt in die Zukunft steckt voller Ungewissheiten. Unternehmen können allerdings die Risiken begrenzen, indem sie frühzeitig die Signale und Weichen richtig stellen.

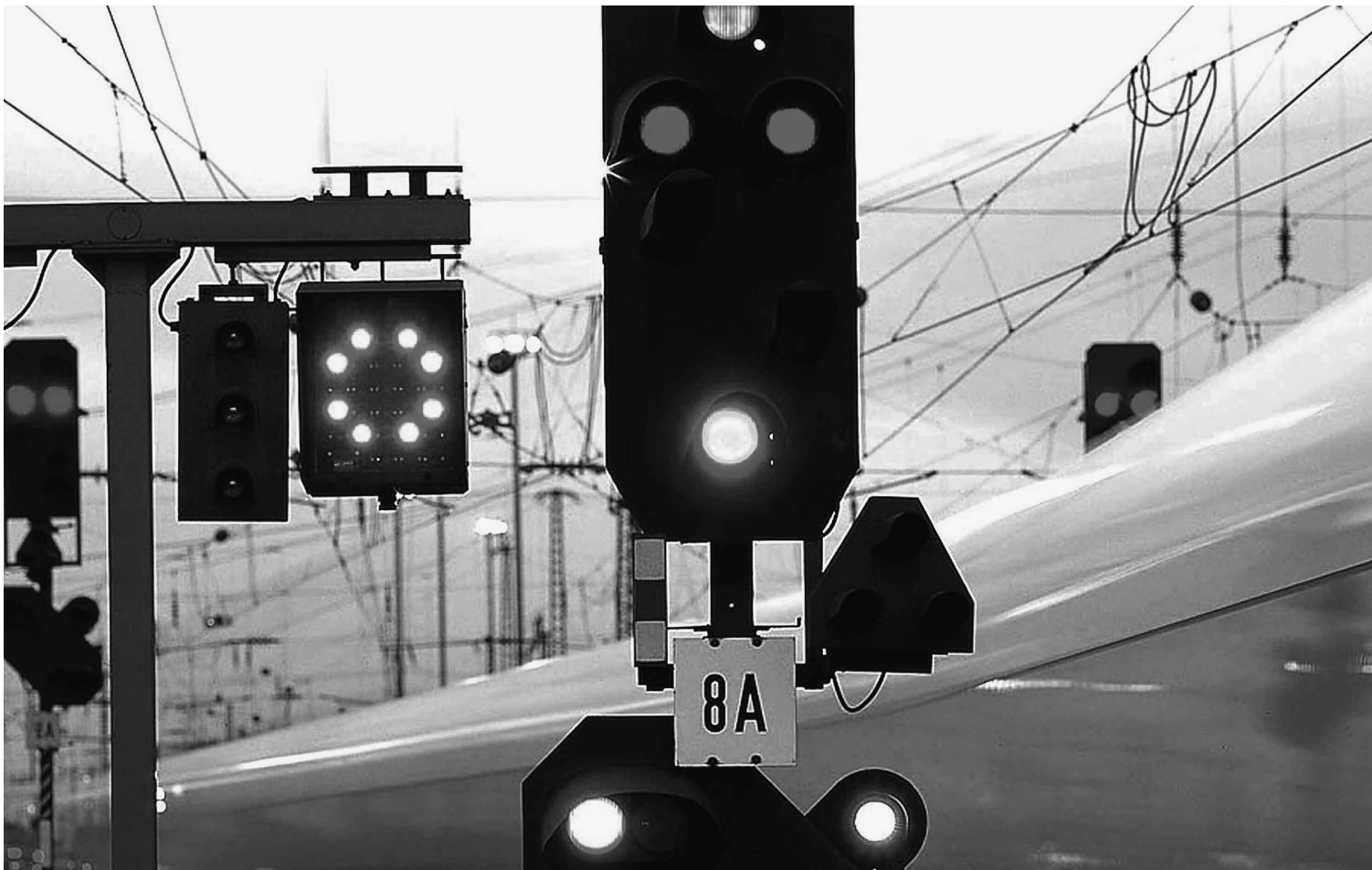


Foto: Bombardier Transportation

*Zukunftsfähig: Ein achtsames Miteinander,
ein menschlicher Umgang, eine gelebte
Sinn- und Nutzenorientierung sowie ein
Klima des Vertrauens – unter solchen
Bedingungen kann ein Unternehmen den
Wandel erfolgreich meistern*



Foto: Bilderbox

gungen die alternativen Denk- und Handlungsansätze.

3. Sinnstiftung und Identifikation

Der Mensch sucht nach Antworten auf die Frage, woher er kommt und wohin er geht. Nur wenn Menschen ein Sinn Ganzes für sich erkennen, können sie ihr Leben entwickeln und haben Kraft, ihre Ziele zu verfolgen.

Was Unternehmen in einer Zeit des Wandels mehr denn je brauchen, was aber sehr vielen fehlt, ist eine überzeugende und gelebte Philosophie. Zwar sind Leitsätze und Visionen formuliert, doch hängen diese häufig in der Luft, weil es an Überzeugungskraft und an Durchdringung mangelt. Fragte man die Mitarbeiter, worauf es in ihrem Unternehmen wirklich ankomme, käme in vielen Fällen heraus: Profit machen. Das ist nichts Schlechtes, doch stiftet dieses Ziel nur begrenzt Sinn.

4. Orientierung und Integration

Sinn erfährt der Mensch dann, wenn er sich für etwas einsetzt, was für ihn als Mensch einen

Wert darstellt; ein hochwertiges Produkt zum Beispiel oder eine Dienstleistung, die anderen einen offenkundigen Nutzen und Gewinn bringt, ihnen das Leben erleichtert, verschönert, verbessert. Sinn erfahre ich dann, wenn ich als Person einen Beitrag zu etwas liefere, was ich als wertvoll erachte und womit ich mich identifizieren kann.

Inmitten der Massengesellschaft, so schreibt der französische Philosoph Gabriel Marcel (1962) im 20. Jahrhundert, entdecken wir die Person. „Personsein“ heißt, einzigartig und unverwechselbar zu sein. Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist die Person eine große Schatzkammer, in der Intelligenz, Kreativität und Tatendrang gelagert sind und die das Gold einer nachindustriellen Wirtschaftsform birgt: Wissen, Ideen, Lösungen.

Wer sich mit den Schätzen der Person befasst, der kommt nur weiter, wenn er sich mit dem Menschen als Ganzem befasst. Dabei wird klar, dass jeder Mensch ein eigenes Wertesystem entwickelt hat. Der Erfolg oder Misserfolg von privaten und geschäftlichen Beziehungen hängt zu einem Großteil davon ab, wie gut diese Wertesysteme in Übereinstimmung miteinander gebracht werden. Im Zeitalter der Vielfalt kommt deshalb der Integrationskompetenz in Unternehmen eine große Bedeutung zu. Je stärker sich die Wissensgebiete differenzieren, umso

wichtiger sind der Zusammenhalt und eine tragfähige Kommunikationskultur im Team.

Eine bloß moderierende und koordinierende Führungsfunktion reicht hierfür nicht aus. Die Frage nach der Intention, nach der Ausrichtung und der Absicht wird in dem Maße bedeutender, je vielschichtiger das Umfeld und die Prozesse werden. Ohne beherzte Führungskräfte, die Breschen schlagen und entschlossen in eine Richtung zeigen, kann Komplexität und Wandel zu einer vielarmigen Krake werden und zur Neutralisierung der vorhandenen Kräfte führen.

5. Vertrauen und Dienen

Was befähigt Unternehmen, sich inmitten von veränderten Umfeldbedingungen und komplexen Problemlagen selbst zu wandeln? Für den Systemtheoretiker Niklas Luhmann (2000) ist Vertrauen das beste Mittel, Komplexität zu reduzieren. Wenn ich jemandem vertraue, spare ich Kontrollaufwand und kann mich auf produktive Tätigkeiten konzentrieren. Wenn ich spüre, ein Kollege vertraut mir, dann fühle ich mich ermutigt und verpflichtet, etwas besonders gut zu tun.

Aber Vertrauen kann nicht absolut gesetzt werden. Blindes Vertrauen kann böse enden, wenn es zum Schaden des Unternehmens ausgenutzt wird. Deshalb hängt ein belastbares Konzept einer Vertrauenskultur vom rechten Maß des Vertrauens ab. Sie muss Schritt für Schritt auf gemeinsamen Erfahrungen aufgebaut werden. Auch wenn es paradox klingt: Ein rechtes Maß an Kontrolle schützt und fördert die Vertrauenskultur. Ebenso wenig, wie eine Kultur des Vertrauens den kritischen Blick ausschließt, wächst Vertrauen nur in einer harmonischen Atmosphäre. Ganz im Gegenteil finden Mitarbeiter mehr Halt, wenn der Chef Klartext spricht, weil sie dann wissen, was gilt und worauf sie sich verlassen können; auch wenn das nicht immer angenehm ist.

Auf dem Boden des Vertrauens erwächst die höchste Form einer Kultur: das gegenseitige Dienen. Das Dienen unterliegt einer ähnlichen

menschlichen Grenzsituation wie das Vertrauen: Wenn ich diene, kann ich ausgenutzt werden. Doch nichts birgt ein größeres Erfolgspotenzial, als wenn Menschen sich gegenseitig dienen. Wenn jedes Teammitglied weiß, wie es den anderen die Bälle zuspieren kann, ist eine Mannschaft zu Höchstleistungen und zu ständiger Wandlung fähig.

Eine gute Übung: Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter sollte einmal formulieren, wie er konkret dem Unternehmen, den Kollegen, anderen Abteilungen und speziell dem Kunden dienen möchte und woran er erkennt, dass sein Dienst hilfreich gewesen ist. Was tut ein Vorgesetzter, damit seine Mitarbeiter erfolgreich sein können? Wie sieht die Dienstleistung für jeden Einzelnen aus? Wie erkenne ich, welchen Anstoß, welche Klärung, welche Information jemand braucht?

Eine Kultur des Dienens breitet sich aus, wenn das Gleichgewicht aus Geben und Nehmen stimmt. Je mehr Mitglieder einer Gruppe gewillt und reif dazu sind, den Anfang zu machen und Mut zum Dienen beweisen, umso eher entwickelt sich die Wachstumsdynamik des Dienens. Wenn dagegen alles auf die Waagschale gelegt wird, entstehen Haarspalterei und Kleinmut. Führungskräfte haben die Aufgabe, eine Kultur des Dienens zu initiieren, indem sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen und die unverzichtbare Leistung eines jeden bewusst machen.

Resümee: Stabilität und Wandel stehen nicht im Gegensatz zueinander. Veränderung

von innen her ist nur möglich, wenn sich Menschen und Organisationen nicht verlieren, sondern wenn sie sie selbst sind und bleiben. Wenn die Konstanten für die Entfaltung der Person und einer guten Kooperation gegeben sind, ist geistiges Wachstum eine unaufhaltsame Folge. Die geistigen Güter aber wie Wissen, wie funktionierende Austauschprozesse, wie Wendigkeit auf dem Markt, sind die entscheidenden ökonomischen Faktoren der Zukunft. ■

Wandel braucht auch Konstanz

Konrad Stadler ist Partner bei stadler/heinle/schott/ – Beratung für Unternehmens- und Führungskultur in München (www.stadler-heinle-schott.de).