

Wie Weiterentwicklung gelingt!! (Stand: 08.11.2011)

Neunter Erfolgsfaktor – Selbst die Entwicklung sein! (Teil 1)

Der Unternehmer, der eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens anstrebt, muss sich selbst als wichtiger Teil der Entwicklung betrachten. Auch wenn der Unternehmer „quer einsteigt“ und ein Selbstverständnis mitbringt, welches auf einer höheren Wertestufe basiert als das, welches das Unternehmen aktuell prägt, wird der Unternehmer (wenn er wirksam ist) an den Punkt kommen, an dem das Unternehmen die gleiche Wertestufe atmet wie er selbst. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wird der Unternehmer zum Problem für die Weiterentwicklung des Unternehmens, wenn er sein Denken und Handeln nicht konsequent hinterfragt und weiterentwickelt.

An dieser Stelle sind schon etliche Unternehmer gescheitert – Wieso sollen sie ihr Denken und Handeln kritisch hinterfragen, wo genau dieses Denken und Handeln doch augenscheinlich wirksam und erfolgreich war? Genau diese Frage stellen sich natürlich auch Gründer, welche ihr Unternehmen doch offensichtlich erfolgreich gemacht haben und nun nicht sehen können, wieso sie selbst jetzt das Problem für die erfolgreiche Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens sein sollen: Die Prämissen und Überzeugungen, welche ihr Unternehmen erfolgreich gemacht haben, sollen nun überholt sein?! – Eine tiefe Einsicht, falls sie gelingt!

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist immer getragen vom Willen des Unternehmers zur Weiterentwicklung. Der Unternehmer muss von dem Gedanken beseelt sein, sich selbst und mit ihm sein Unternehmen erfolgreich zu machen. Dauerhafter Erfolg gelingt nur, wenn immer wieder kritisch hinterfragt wird, ob die eigenen Wahrnehmungen und Schlüsse tatsächlich die Umgebung nutzbringend interpretieren lassen, oder ob man nur einer schönen, aber gefährlichen Selbstgefälligkeit aufsitzt. Die Selbstgefälligkeit des Unternehmers (der Unternehmensspitze) ist immer der Grund für die Selbstgefälligkeit, welche sich im Unternehmen ausbreitet. Ein selbstgefälliger Unternehmer ist die größte Gefahr für die Lebendigkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Die im ersten Artikel eingeführt Graphik von J.P. Kotter (1996) auf den Unternehmer übertragen, würde etwa wie folgt aussehen.

Ursachen der Selbstgefälligkeit beim Unternehmer



Ursachen für Selbstgefälligkeit beim Unternehmer

Mit Selbstgefälligkeit ist hier nicht das Selbstbewusstsein gemeint, erfolgreich gewesen zu sein. Mit Selbstgefälligkeit ist das Verhaften an alten Strukturen und Überzeugungen gemeint - der zwanghafte Versuch, komplexere Probleme mit bewährten Lösungsansätzen zu bewältigen. Mit Selbstgefälligkeit ist die Überzeugung gemeint, dass nicht ich das Problem bin, sondern all die Anderen, welche nicht verstehen (wollen, können) vorauf es ankommt. Selbstgefälligkeit ist die Furcht, sich selbst konsequent in Frage zu stellen, ob als Unternehmer oder als Unternehmen. Um diese Fragen nicht stellen zu müssen, deutet das „Unternehmerhirn“ kritische Signale konsequent so um, dass das Selbst als Ursache nicht erkannt wird. Diese Verzerrungstendenzen werden noch durch das direkte Umfeld befeuert: Aufgrund seiner hierarchischen Macht wird das Umfeld dem Unternehmer gegenüber nämlich nicht gerade offen und direkt sein. Das Umfeld wird selbstbezogen politisch rückmelden, zumal nicht selten schon einschlägige, negative Erfahrungen mit dem Unternehmer gemacht wurden, wenn man den Finger in die Wunde legt. So fest verankert wie in manchen Unternehmen die Selbstgefälligkeit ist, so fest verankert ist diese Selbstgefälligkeit nicht selten im „Unternehmerhirn“, wenn die eigene Wertestufe nicht mehr trägt und: So konsequent, wie eindeutige Informationen hinsichtlich des drohenden Misserfolges vom Unternehmen umgedeutet werden, so konsequent blind können dann Unternehmer hinsichtlich ihrer maladaptiven Bewertungskategorien sein.

Tiefe der Selbstreflexionsfähigkeit als Gradmesser für die Tiefe der Unternehmensentwicklung

Als hierarchisches Machtzentrum wird der Unternehmer immer im Rahmen eines Entwicklungsprozesses instrumentalisiert – als gutes oder als schlechtes Beispiel. Dieser Wirkung muss er sich bewusst sein. Will er als Beispiel für konsequente Entwicklung gelten, muss er - für das Umfeld sichtbar - seine Annahmen und Denkmuster kritisch hinterfragen (lassen), ob diese dem angestrebten Wertesprung entsprechen. Tut er das nicht, wird die Unternehmensentwicklung nicht die notwendige Tiefe und Nachhaltigkeit erreichen, welche immer beabsichtigt ist und so selten erreicht wird. Die Tiefe der Selbstreflexionsfähigkeit eines Unternehmers korreliert mit der Tiefe der Veränderung, welche dieser in einem Unternehmen bewirken kann – warum ist das so?

Die Fähigkeit zur tiefen Selbstreflexion setzt ehrliches Hinhören voraus. Ehrliches Hinhören wiederum erzeugt ein Feld der Wertschätzung und des ehrlichen Kontaktes mit dem Gegenüber. Dieses Feld ist dann Voraussetzung für das Schaffen von angstfreien Räumen, in denen alles thematisiert werden kann – auch tief verankerte Kulturmuster, „heilige Kühe“ und überkommene Lösungsstrategien. Angstfreie Räume sind die Voraussetzung, dass Teamintelligenz entsteht, dass ehrlich gemeinsam gedacht wird, dass kritische Themen im Raum kreisen können, ohne dass sich ein Beteiligter persönlich angegriffen fühlt. Angstfreie Räume sind erforderlich, damit Unterschiedlichkeit bei den Teilnehmern wirklich wertgeschätzt werden kann und Unterschiedlichkeit auch tatsächlich gesucht wird, um die bestmögliche Lösung für komplexe Probleme im Rahmen der Unternehmensentwicklung zu finden. Doch wie oft sieht die Diskussionskultur in Managementmeetings ganz anders aus! – Kein wirkliches Zuhören, sondern Austausch von Standpunkten; kein wirkliches Mitschwingen mit dem Thema, sondern viel so oft Gefangensein in der eigenen Befindlichkeit, um dann viel Zeit damit zu vertun, die individuelle Sicht zu verteidigen und den Gegenüber zu widerlegen, anstatt gemeinsam zu denken: Kein Wunder also, dass so viele Unternehmensentwicklungen so wenig nachhaltig, sprich tiefgreifend sind.

Ich spreche nicht von der Notwendigkeit einer „Couch“ oder Psychotherapie. Ich spreche hier von dem klaren Bewusstsein des Unternehmers, dass er Teil des Systems ist und nachhaltige Entwicklung nicht delegieren kann. Ich spreche hier von der notwendigen Bereitschaft, sich selbst **mit** dem Unternehmen auf den Weg zu machen und nicht der flachen Hoffnung nachzuhängen, dass man ein Unternehmen wie ein Produkt formen kann. Der Unternehmer ist Teil des Systems. Unternehmensentwicklung kann der Unternehmer nicht an irgendeine Abteilung delegieren und sich selbst außen vor lassen – genauer: Er kann die operative Gestaltung des Entwicklungsprozesses delegieren, er muss die strategischen Grundlagen für den Entwicklungsprozess mit ausgesuchten ‚stakeholdern‘ des Unternehmens diskutieren und verabschieden, er kann und muss Fachexperten hinzuziehen, um z.B. „benchmarks“ zu erstellen oder Fachexpertisen einzukaufen. Er kann sich selbst aber nicht außen vor lassen, wenn es um die Reflexionsfähigkeit und den Entwicklungswillen des Unternehmens geht. Er ist hier Modell und wird mit seiner Reflexionsfähigkeit den Maßstab setzen, welcher das Unternehmen beseelen wird.

Der Unternehmer, der wertschätzend kritisch mit sich selbst umgehen kann, kann auch wertschätzend kritisch mit dem Gegenüber umgehen. Die Art und Weise, wie der Unternehmer mit kritischen Situationen umgeht, ist der sichtbare Ausdruck, wie er mit sich selbst umgeht. Die Stimme im Außen, ist die gleiche Stimme, welche der Unternehmer gegen sich selbst richtet. Ist diese Stimme von Bewertungen und Abwertungen durchzogen, ist

diese Stimme Distanz schaffend, anstatt einladend und verbindend, dann wird er die gleiche Stimme hören, wenn er seinen eigenen Maßstäben nicht entspricht, nicht gerichtet auf das Du sondern auf das Ich: Wertend statt wertschätzend wird er mit sich ins Gericht gehen, Distanz schaffend zu den eigenen Bedürfnissen, anstatt genau hinzuhören, was ihm im Moment wirklich wichtig ist. Solch eine Person wird zu keiner Persönlichkeit, welche den Gegenüber in seinen Entwicklungsbann ziehen kann. Solch eine Person wird sich verteidigen müssen im Außen wie im Innen, weil so eine Person nicht getragen wird im Außen wie im Innen, von dem tiefen Vertrauen, dass jegliche Herausforderung nur der Hinweise ist zur Weiterentwicklung und dass diese Herausforderung genau jetzt aufgekommen ist, weil es etwas zu lernen gibt.

Ist Macht wirksam, ist sie geschenkt!

In der Unternehmensentwicklung geht es immer auch um Macht: Um die Macht, überkommene Strukturen und Prozesse zu eliminieren, um die Macht, Entscheidungen zu treffen zu können, welche dann von der Organisationen umgesetzt werden. Damit Macht wirksam ist, muss diese von den Organisationsmitgliedern auf den Unternehmer übertragen werden und der Unternehmer muss Mittel und Weg haben, um Machtentscheidungen in die Organisation zu kommunizieren. Menschen übertragen allerdings nur dann Macht, wenn sie das Gefühl haben, dass diese Macht nicht egozentrisch missbraucht wird. Ein turnaround-Manager wird nur soweit erfolgreich sein, wie es ihm gelingt, bei den Mitarbeitern die Überzeugung zu generieren, dass die notwendigen harten Einschnitte im Sinne des Gesamtunternehmens erfolgen. Wenn diese Überzeugung bei den Mitarbeitern vorhanden ist, dann greifen die härtesten Maßnahmen und Umstrukturierungen relativ schnell. Gelingt es nicht, diese Überzeugung zu erschaffen, dann können selbst kleinste Veränderungen einen unverhältnismäßigen Steuerungsaufwand erforderlich machen.

Bekommen die Mitarbeiter also ein gegenteiliges Gefühl, dann entziehen sie der Person die geliebte Macht. Dies zeigt sich im Unternehmensalltag durch Passivität in unterschiedlichster Ausformung (siehe Passivitätskonzept). In solchen Situationen greift ein tiefes Grundmuster der Erfolgsgeschichte der Menschheit: Intuitives Spüren, ob die geliebte Macht der Gesamtheit dient. Wenn dies nicht der Fall ist, wird erst implizit, dann verschwörend und schließlich aktiv der Machthaber entmachtet. Dieses genetisch verankerte Gespür hat seit Jahrtausenden dazu geführt, dass genau jene Gruppen überlebt haben, welche nicht blind ihrem „Führer“ gefolgt sind, sondern in kritischen Situationen ihre Teamintelligenz genutzt haben. Denn in zunehmend komplexeren Umwelten - was ohne Zweifel der Fall war, je mehr die Menschheit sich vernetzte und je weiter die Menschheit in unterschiedlichste Klimazonen vordrang - war die Teamintelligenz der individuellen Intelligenz gegenüber schon immer überlegen. Sobald die Führungsspitze selbstgefällig wurde, d.h. sich nur noch um sich selbst drehte, setzte der Zerfall der Kultur ein, weil das Volk spürte, dass man solch einer Führung nicht folgen sollte. Das Volk war dann nicht mehr getragen von einer leitenden Idee, von einem tragenden Gedanken und verlief sich in Passivität in unterschiedlichster Art und Weise. Diese Passivität geht immer vom Kopf aus, ob vom Kopf eines Menschen, vom Kopf einer Gruppe, vom Kopf eines Unternehmens oder vom Kopf einer Kultur, weil der Leitgedanke verloren geht, welcher Intelligenz und Mut fokussiert und verbindet.

Passivität bei Gruppen oder Einzelpersonen:

- Verhalten, das die Problemlösung (die Veränderung) verhindert bzw.
- Verhalten, das zu einer ineffektiven Problemlösung/ zu einem ungenügenden Ergebnis führt.

Aussitzen/ Nichtstun:

- Ich ertrage die Situation. Ich fühle mich in einer Situation unwohl, tue aber nichts dagegen (z.B. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit müsste schon längst einmal Thema sein. Ich akzeptiere aber den ‚Status quo‘ und sorge nicht dafür, dass die Schnittstelle zwischen den Bereichen zum Thema wird).

Überanpassung:

- Ich agiere im vorauseilenden Gehorsam. Ich tue das, was ich glaube, was andere von mir verlangen, ohne zu prüfen, ob dieses Verhalten in der aktuellen Situation noch angebracht ist (z.B. Ich akzeptiere weiterhin Besprechungen ohne Agenda etc.. Ich hinterfrage nicht die gegebenen Abläufe, die gegebene Kultur) => Vorsicht!!!! Da vom Gegenüber als hilfreich erlebt, ist dieses passive Verhalten am schwersten zu entdecken/ stößt auf den größten Widerstand bei Veränderung.

Agitation:

- Ich mache die Dinge richtig – ich mache aber nicht die richtigen Dinge! Ich mache viel, aber nicht die eigentlichen Dinge, um das Problem zu lösen oder die Veränderung voranzutreiben. Kernaussage: Ich habe so viel zu tun! (z.B. Ich kümmere mich weiterhin um operative Themen. Ich überlegt nicht, ob die Aufgabe delegiert gehört. Gleichzeitig habe ich zu wenig Zeit für strategische und normative Aufgaben. Ich nehme mir keine Zeit die Erfolgsfaktoren ‚Wie Entwicklung gelingt‘ zu bedenken und verfolge zwar richtige Ansätze aber zur falschen Zeit (siehe unten)).

Selbstbeeinträchtigung:

- Ich sorge dafür (bewusst oder unbewusst), dass ich in entscheidenden Situationen nicht fit bin. Ich schaffe ungünstige Rahmenbedingungen (z.B. Ich bereite mich nicht ausreichend auf ein wichtiges Meeting mit meinen Entscheidungsträgern vor. Ich signalisiere auf diesen Meetings durch „Nichtpräsenz“, dass mir das Meeting und damit die Menschen nicht wirklich wichtig sind).

Passivitätskonzept

Unternehmensentwicklung braucht Führungspersönlichkeiten an der Spitze - keine Führungskräfte

Menschen haben nach G. Hüther (2008) zwei Grundbedürfnisse: das Bedürfnis ‚Zu wachsen‘ und das Bedürfnis ‚Dazu zu gehören‘. Eine Führungskraft, welche nicht wirklich zuhört, sondern ihr eigenes Ding macht, wird beim Gegenüber nicht den Eindruck erzeugen, dass er wachsen kann. Eine Führungskraft, welche nicht wirklich präsent ist, sondern auf der Basis alter, maladaptiver Muster agiert, wird beim Gegenüber nicht das Gefühl erzeugen, als einzigartiges Individuum angenommen zu sein. Sind diese beiden Grundbedürfnisse nicht befriedigt, wird es zu keiner Entwicklung kommen. Nur im Wechselspiel von Sicherheit und Neugierde entsteht Vorwärtsbewegung, entsteht der notwendige Mut, Neues und Ungewohntes auszuprobieren, entsteht die intrinsisch motivierte Lust, sich weiter zu entwickeln.

Eine Führungspersönlichkeit wird zuhören wollen, weil sie weiß, dass spannende neue Ideen immer in der Schnittmenge zwischen zwei oder mehreren Gehirnen entstehen, wenn diese hochkonzentriert im Moment sind und sich gemeinsam Gedanken machen: Denn bahnbrechenden Ideen entstehen nicht in den Tiefen der eigenen Hirnwindungen, sondern nur im Dialog mit dem Umfeld. Eine Führungspersönlichkeit wird über die ehrliche Wertschätzung der Andersartigkeit des Gegenübers, bei ihm das Gefühl des ‚Dazugehörens/ Angenommenwerdens‘ erzeugen und damit die Basis für Offenheit und Ehrlichkeit schaffen. Eine Führungspersönlichkeit kann offenes und ehrliches Feedback geben, da sie selbst auch

mit eigenem Feedback offen und wertschätzend umgehen kann. Eine Führungspersönlichkeit ist nicht nett – eine Führungspersönlichkeit ist ehrlich!!!

Eine Führungspersönlichkeit wird klar und konsequent kommunizieren, immer mit der Schwingung in der Stimme gepaart, dass es nicht um Zerstörung oder Abwertung geht, sondern um Wachstum und Weiterentwicklung. Mit diesem Geist wird eine Führungspersönlichkeit auch konsequent Menschen um sich versammeln, welche im gemeinsamen Dialog, fachlich wie menschlich, fähig sein werden, das Unternehmen weiter zu entwickeln. Eine Führungspersönlichkeit wird keine Kompromisse eingehen, bei sich selbst und bei dem Anderen ehrlich hinschauen, hinhören, hinfühlen und auf dieser Basis, im Sinne der Verantwortung für das Gesamtunternehmen auch unangenehme Entscheidungen treffen und verargumentieren können. Eine Führungspersönlichkeit wird fair Rückmeldung geben und Personalentscheidungen treffen, welche der gemeinsamen Sache dienen, immer konzentriert auf den Zweck des Unternehmens und diesem verpflichtet.

„Was ist der Sinn meines Lebens?“ und „Was ist meine Aufgabe in der Welt?“. Diese Fragen ermöglicht es der Führungspersönlichkeit, mit alten Regeln zu brechen und sich neue zu schaffen – „Es dreht sich nicht alles nur um mich und ich möchte einen Beitrag zu etwas Größerem leisten.“ Solch eine Führungspersönlichkeit hat ein Gefühl für das System als Ganzes. Sie ist sich bewusst, dass alles mit allem verbunden ist. Diese Fragen versetzen die Führungspersönlichkeit in die Lage, bestehende Paradigmen zu hinterfragen und neue zu entdecken und zu entwickeln. Solch eine Führungspersönlichkeit sucht nach einem bedeutungsvollen Leben und orientiert sich nicht mehr so sehr an materiellen Werten. Sie stellt ihre Aktivitäten in den Dienst einer höheren Sache (D. Zohar, 2011). Diese höhere Sache wird bei einer Führungspersönlichkeit ihren Beitrag an ihrem Unternehmen umfassen und vor allem auch den Beitrag, welchen das Unternehmen selbst in dieser Welt schafft - denn das Unternehmen ist ja das „Vehikel“ mit dem die Führungspersönlichkeit Wirkung in dieser Welt erzeugt.

Führungskräfte hingegen gebrauchen hierarchische Machtmittel, weil sie die geliehene Macht verwirkt bzw. gar nicht erhalten haben. Sie agieren oft hilflos und sind überrascht, dass wohlgemeinte Ansätze nicht die erwünschte Wirkung entfalten, weil sie nur unzulänglich umgesetzt werden. Führungskräfte werden dann auch oft zu „Kontrollfreaks“, weil sie implizit spüren, dass ihre Entscheidungen unterlaufen werden, wodurch dann der Impuls entsteht, über Kontrolle die Steuerbarkeit des Unternehmens/ der Abteilung im Griff zu behalten. Führungskräfte scharen eine ausgesuchte Menge an „Gleichtickenden“ um sich. Mit ihnen beklagen sie dann gebetsmühlenhaft die Unfähigkeit der Anderen, bzw. die Unwilligkeit der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte sehen dabei nicht, dass sie selbst das schlechteste Modell für Verantwortungsübernahme sind: Sie haben nicht einmal den Mut, Verantwortung für ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung zu übernehmen, geschweige denn den Mut mal ehrlich hinzuschauen, um dem eigenen Entwicklungsbedarf auf die Schliche zu kommen. Sie sind dafür ein exzellentes Modell für Selbstgefälligkeit.

Führungskraft	Führungspersönlichkeit
Reden	Zuhören
Controlling als Kontrolle	Controlling als Kommunikationsinstrument
Suche nach der einzig richtigen Strategie	Suche nach stimulierenden Strategie-Fragen
Vertreten von Wahrheiten in Diskussionen	Reflektieren von Nutzen in Diskussionen
Recht haben wollen	In Kontakt bleiben
Suche nach Bestätigung	Suche nach Andersdenkenden
Unsicherheit als Problem	Unsicherheit als Übergangsphase zu neuen Möglichkeiten
Sich selbst ‚außen vor lassen‘	Eigener Anteil an der aktuellen Situation reflektieren
Mitarbeiter führen und kontrollieren	Mitarbeiter begleiten und Potenziale für Unternehmen nutzen
Führen über „Tun“	Führen über „Sein“
Taktieren	Gemeinsam denken
Wirkung über hierarchische Macht	Wirkung über ehrlichen Kontakt

Führungskraft vs. Führungspersönlichkeit

Was braucht es zur Führungspersönlichkeit?

Siehe: Selbst die Entwicklung sein! (Teil 2)

Gerald Hüther (2008) Wie man sein Gehirn optimal nutzt
 (CD Kongress in Heidelberg „Die Kraft von Imaginationen und Visionen“)
 John P. Kotter (1996) Leading Change. Harvard Business Press.
 Danah Zohar (2011) in: Wir – Menschen im Wandel. Januar 2011; S.18 – S.19.