

Susanne Ehmer

Berater/innen und Manager/innen im Dialog – Führen in der *Kontinuität* des Auf und Ab¹

Unternehmen sind herausgefordert, mit den Rhythmen und Zyklen eines Auf und Ab in einer Weise umgehen zu lernen, dass sie sich davon weder blockieren noch demotivieren lassen.

Sie sind gefordert, diese „Rahmenbedingungen“ in ihrem Führungshandeln und -verhalten zu berücksichtigen, mehr noch, sie konstruktiv und unternehmensfördernd zu nutzen.

Unter der Rubrik „Werkstatt“ legt dieser Beitrag im ersten Teil Hypothesen zur Situation sowie im zweiten Teil Ergebnisse aus Forschungskolloquien dar, in denen Berater/innen und Supervisor/innen gemeinsam mit Manager/innen Fragen und Erfahrungen zur Thematik erkundet und reflektiert haben.

34

1. Zum Kontext der Anforderungen an Führung und Management

Die Erfahrungen der letzten Jahre (Krise, Einbrüche, Erholung, rasantes Wachstum, Rückschläge, ...) erscheinen deshalb so außergewöhnlich, weil der Rhythmus des Auf und Ab, der Zyklus der Wellenbewegungen sich so verdichtet hat. Wachstumskrisen gab es schon immer, jedoch änderte sich nicht unsere Vorstellung, dass man längerfristig – außer bei wirklichen Katastrophen – letztlich doch eine aufwärtsstrebende Gerade durch die Auf-und-Ab-Grafiken ziehen kann. Die Idee des Lebenszyklus fand zwar Eingang in das Verstehen von Werden und Vergehen von Produkten und Dienstleistungen. Seine Beobachtung sollte jedoch nur aufmerksam machen, wann dem **Ab** rechtzeitig mit einer Innovation gegengesteuert werden muss, um das kontinuierliche **Auf** der Ertragslage des Unternehmens sicherzustellen – auch dieser Prozess hat sich gewaltig beschleunigt. Nun hat die Logik des Kapitalismus – ein nicht endendes ökonomisches Wachstum und gesellschaftlichen Reichtum durch „kreative Zerstörung“ (Schumpeter 1975), also durch Bereitschaft zu unternehmerischem Risiko, sicherzustellen – eine hochriskante Paradoxie produziert: Nur lineares ökonomisches Wachstum ist Garant für das Überleben, das ist aber nur (sowohl auf Produkt-/Dienstleistungs- als auch auf Unternehmensebene) durch Zyklen des Werdens und Vergehens zu erzielen. Aber nur das Erste wird geplant und gefeiert, und das Zweite, der Garant für das „Fest“ des Ersten, wird als

schicksalhafte Bedrohung gefürchtet, die es zu vermeiden gilt – und für die jeweils „Schuldige“ gesucht und gefunden werden. Die Auswirkungen dieser Paradoxie kann jeder kurz vor Ende von Planungs- und Abrechnungsphasen sehr unmittelbar erleben. In welcher Weise die Zahlen manipuliert werden und welcher Aufwand damit verbunden ist, gehört zu den erstaunlichen Phänomenen, um dem Mythos „Wachstum“ zu genügen. Das Faszinierende daran ist, dass jeder um dieses Spiel weiß und alle so tun, als ob der „Kaiser doch nicht nackt“ sei. (vgl. auch Schober-Ehmer 2011; Schober-Ehmer/Ehmer 2008)

Jede Krise führt zur Infragestellung dieses Systems. Und auch die Erfahrung, dass die Globalisierungsidee der Ausweitung in noch „unbearbeitetes fruchtbares Land“ – Go West heißt heute Go East – an ihre systemischen Grenzen stößt und vehement Rückkoppelungsphänomene auslöst, wird neue Lernprozesse auslösen und hat dies schon getan (Ortmann 2011).

Zur Dynamik Unternehmen–Umwelten

Organisationen sind die originelle Erfindung, um auf die Vielzahl von Bedürfnissen und Problemen der Gesellschaft – durch koordinierte Prozesse und Strukturen – mehr oder minder verlässliche Antworten (Produkte/Dienstleistungen) geben zu können. Sie schaffen sich mit ihren relevanten Umwelten (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter/innen und so weiter) eine spezifische kommunikative Ordnung der Abgrenzung und Verbindung. Sie schaffen sich gegenüber ihren Umwelten Grenzen, damit sie ihre *innere* Ordnung aufrechterhalten und zielgerichtet arbeiten können. Zugleich müssen sie so mit diesen Umwelten verbunden – also irgendwie offen –

¹ Diesem Text liegen gemeinsame, zum Teil unveröffentlichte Arbeiten des Redmont-Teams (Dr. Doris Regele, Dipl.-Ing. Wolfgang Regele, Mag. Herbert Schober-Ehmer, Dr. Susanne Ehmer) zugrunde. An dieser Stelle sei herzlich gedankt!

Die Zeiten der Vorstellung von Beherrschbarkeit und damit der Idee von rational-kausaler Steuerung sind endgültig vorbei.

sein, dass sie auf deren Dynamiken und Veränderungen reagieren können (Ehmer/Schober-Ehmer 2010a, 2010b).

Diese „Verbundenheit“ oder strukturelle Koppelung führt dazu, dass die internen Veränderungen der Organisation auch Auswirkungen auf diese Umwelten haben. Man spricht dann von Koevolution. Damit wird ein positiver, das heißt sich verstärkender Regelkreis etabliert: Rasche Veränderungen in den Umwelten erzeugen rasche Veränderungen in den Organisationen, die etwas langsamer wiederum die Umwelten verändern. Auch ohne die Krisen, Beben und Nachbeben (metaphorisch gemeint) waren die letzten Jahre von dieser Systemdynamik geprägt. Ein Veränderungsprojekt folgt dem nächsten. Konsolidierung, was ist das?

Bisher erfolgten diese ständigen Neustrukturierungen im „Geiste des Wachstums“, auch wenn es Kostenreduktionsprogramme waren. Jetzt müssen(?) Unternehmen mit den Schwankungen des Marktes mitschwingen, und da geht es bisweilen rasant herunter und manchmal ebenso rasant wieder hinauf. Von Kurzarbeit zu Mehrarbeit und wieder retour und wieder retour.

Auswirkungen auf Führung und Steuerung

Jetzt wird es wirklich unübersehbar: Die Zeiten der Vorstellung von Beherrschbarkeit – man kann nur kausale Prozesse beherrschen – und damit der Idee von rational-kausaler Steuerung sind endgültig vorbei. Nur mehr Illusionskünstler sehen sich als Kapitäne auf imaginierten Brücken von mächtigen Schiffen. Würden sie hinsehen, merkten sie: Es gibt gar keinen Ozeanriesen um sie herum, der zu steuern wäre. Aber viele Wellen. Das ist keine beruhigende, sicherheitsstiftende Botschaft. Ist die passendere Beschreibung die Fahrt auf einer Achterbahn, wo man erst im Fahren merkt, ob es bergauf oder bergab geht, ob man sich im Looping oder schon im freien Fall befindet? Schon allein diese Metapher macht einen schwindlig, sie eignet sich also nicht für die Suche nach Lösungen. Aber sie macht deutlich: Führung braucht andere Bilder und Instrumente. Selbst die Jahresplanung kann schon zu langfristig sein und an der Realität vorbeiziehen.

Was wären Alternativen?

Besonders Turbulenzen (rasches Auf und Ab) erfordern koordiniertes und engagiertes, verantwortliches Handeln zwischen mehreren Beteiligten. Es lässt sich behaupten, dass dies nur durch zwei Steuerungsmechanismen erreichbar ist (Mischformen sind denkbar):

- Das Management plant und definiert den Sollzustand, legt zur Erreichung Routinen fest, ermöglicht konsequentes Training der Abläufe und reagiert mit Sanktionen bei Abweichungen oder/und
- Leadership stellt mit den Mitwirkenden im Unternehmen/in der Einrichtung Commitment zu Sinn, Zweck, Zielen, möglichen Wegen und deren Optionen her. „Herstellen“ geht aber nur über Kommunikation, Dialog, Aushandeln, und zwar permanent.

Um in dieser beschriebenen Dynamik flexibel, anpassungs- und gestaltungsfähig bleiben zu können, braucht es Klarheit und Einigkeit darüber, was das spezifische Etwas ist, welches stabil gehalten werden kann, das sowohl im Auf als auch im Ab, im Links und Rechts, bei jeden Wetterverhältnissen und sogar im Looping gleich bleiben kann und soll.

Auch hier noch kein Trost, denn dieses Etwas gibt es per se nicht, es muss gesucht, unterschieden und entschieden werden: „Was halten wir für stabil (um sich als Identität wiedererkennen zu können), und was kann bewegt, verändert, variiert werden (um im Umfeld überleben zu können)?“

Die zentrale Frage für diese Entscheidung lautet: „Mit wem bilden wir als Organisation eine Überlebenseinheit, und was soll auf alle Fälle – bei welchen Turbulenzen auch immer – überleben?“

Die Antworten können letztlich nur zwischen Management, Vertretern der Belegschaft und den Eigentümern (bei börsennotierten Unternehmen mit dem Aufsichtsrat und bei der Hauptversammlung, bei sozialen Einrichtungen mit den Trägern) gefunden und entschieden werden.

Entscheidungsprämissen sind zu überprüfen: Für welche gesellschaftlichen Themen und Problemlagen will das Unternehmen Produkt- und Dienstleistungsantworten geben, wer oder was gehört untrennbar zum Unternehmen (die regionale eigenständige Vertriebsstruktur, die Familienmitglieder in Führungspositionen, die Grund-

Besonders Turbulenzen (rasches Auf und Ab) erfordern koordiniertes und engagiertes, verantwortliches Handeln zwischen mehreren Beteiligten.

36

stoffproduktion, die F&E, der Beirat, ...), welche Märkte und Kundenanforderungen will man bedienen und welche nicht, was gehört noch zu dieser Überlebenseinheit (Energie, Wasser, Luft, ...), welches Ziel ist untrennbar mit der Organisation verbunden (den Gipfel des K2 erreichen, immer der Innovationsvorreiter sein, das beste Gesundheitskonzept haben, ...) und welche zentralen Werte sind „unverrückbar“ (unter Einsatz aller Mittel das Ziel erreichen, auch mit der Bereitschaft, ein Expeditionsmitglied zu opfern, oder – weniger dramatisch – die 24 Prozent Gewinnerwartung, der Erhalt von Arbeitsplätzen, immer Zeit für die Klient/innen, Transparenz und Gespräche, die Expansion, das langsame Wachstum, ...)?

Erst wenn das „Überlebensthema“ – auch so benannt – zum Fokus wird, können Risikopotenziale erkannt und gesteuert werden. Die strategische Perspektive „nachhaltiges Überleben der Überlebenseinheit“ ermöglicht die trennscharfe Unterscheidung zu taktischen, kurzfristigen Maßnahmen, die das übergeordnete Ziel nicht irritieren. In Phasen der Turbulenzen werden diese zwei Entscheidungskategorien Orientierung und Begründungszusammenhänge liefern, die als *sinnvoll* verstanden und nicht als beliebig, panisch, kurzatmig interpretiert werden. Wesentlich dabei ist, die jeweilige Entscheidung und die folgenden Handlungen kommunikativ den beiden Entscheidungskategorien (erhalten/nicht erhalten) zuzuordnen (vgl. auch Ehmer 2008).

Mit diesem Steuerungsverständnis werden Entscheidungsprämissen „erzeugt“, die selbst zur Stabilisierung beitragen. Die Aussage darüber, was überleben soll, ist selbst eine *werteorientierte Entscheidung*. Wenn dieser weitere, auch durchhaltbare Wertedimensionen „zur Seite gestellt“ werden, kann auch in jeder Krisenphase transparent und nachvollziehbar Leadership „betrieben“ und erlebt werden.

Wirksam sind Werte und Entscheidungsprämissen aber nur dann, wenn sie **Sinn** stiften, **Sinn** eingesehen werden kann und die handelnden Personen sich mit der Organisation und den Repräsentanten des Ganzen – dem Topmanagement – **Verbunden** fühlen und die ableitbaren Handlungen zur **Entwicklung** beitragen.

So sind die Werte Sinn, Verbundenheit und Entwicklung Voraussetzung, dass unternehmensbezogene Werte geschaffen werden und wirksam sein können.

Sinn – Verbundenheit – Entwicklung

Diese Erkenntnisse sind in einem Leadership-Modell gebündelt, welches Führungskräften eine spezifische Orientierung bietet, um in dem komplexen Feld der Steuerung und Gestaltung von Organisationen und der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielgerichtet wirkungsvoll intervenieren zu können. Dieses Konzept verbindet Beobachtungen und Erforschungen der Haltung und des Verhaltens nachhaltig erfolgreicher Leader mit Erkenntnissen der aktuellen systemischen Organisations- und Gesellschaftstheorien und mit Wissen über neuronale Steuerungsprozesse aus der Hirnforschung. (Hüther 2006; Hüther/Roth/Brück 2008). Es ist davon auszugehen, dass sich professionelle Führung allein mit betriebswirtschaftlichen Dimensionen, etwas angereichert mit Psychologie und Soziologie, nicht mehr genügend erfassen lässt. Seit Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften nach gemeinsamen Erkenntnissen suchen, bekommen Führungskräfte für ihre Praxis einerseits „wissenschaftlichen Boden“ für intuitiv richtiges Handeln und andererseits sehr deutliche Hinweise, was Quellen des Erfolges oder Misserfolges sein können.

In der Grafik sind jene Dimensionen skizziert, die durch aktive Leadership zu einem ausgewogenen, akzeptierten und erwünschten Zusammenwirken – in ein dynamisches Gleichgewicht – gebracht werden sollen (Ehmer/Schober-Ehmer 2010c).

2. Inspiration durch eine praxisnahe Forschungs- und Entwicklungswerkstatt

Berater/innen, Supervisor/innen und Manager/innen untersuchen in einer gemeinsamen ganztägigen Forschungs- und Entwicklungswerkstatt² die neue Paradoxie des permanenten „Auf und Ab“, des kurzfristig wiederkehrenden Wechsels von Krisenmanagement und raschem Neuaufbau. Gegenstand sind die Erfahrungen und Erkenntnisse, die Fragen und das Interesse an einem wirkungsvollen Leadership-Konzept. Anhand konkreter Führungssituationen und -erfahrungen der teilnehmenden Führungskräfte des Managements national und international agierender Unternehmen des Profit-

² Diese Forschungskolloquien werden regelmäßig zu aktuellen Fragestellungen zum Thema Führung und Steuerung vom Redmont-Team durchgeführt, aktuell im April 2011.

Wetterschwankungen werden dann zur Gefahr, wenn Ziele und Mittel nur auf eine bestimmte Wetterlage ausgerichtet sind.

und Non-Profit-Bereichs sowie der Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Beratungsperspektive werden neue Perspektiven und Alternativen zur Gestaltung von Führungssituationen gewonnen und das Wissen über die Wirkung von Führung und Führungsprozessen erweitert und vertieft. Diese Forschungswerkstätten erheben nicht den Anspruch, empirisch abgesicherte Ergebnisse zu erarbeiten. Es sollen hier auch nicht Kausalitäten erforscht werden. Im Fokus stehen die subjektiv im jeweiligen Organisationskontext konstruierten Wirklichkeiten, d. h. die (immer auch selektiven) Beobachtungen der jeweiligen Akteure und ihre Hypothesen und Schlussfolgerungen zur erlebten Situation im Kontext ihrer relevanten Umwelten (Organisation, Gesellschaft, Interaktion, Individuen, Märkte, Kunden etc.). Im Weiteren, könnte man sagen, geht es auch um ein Verstehen von Zusammenhängen subjektiv gewonnener Erkenntnisse und der eigenen Wahrnehmungen/Beobachtungen. Dies ist ein praxisrelevanter Zugang der Akteure, um hieraus handlungsleitende Schlussfolgerungen und Konsequenzen zu ziehen. Die Relevanz solcher Auseinandersetzungen zeigt sich auch darin, dass sich Führungskräfte einen vollen Tag dafür Zeit nehmen.

Auf der Basis des skizzierten Leadership-Modells und der vorausgegangenen theoretischen und praktischen Einschätzung haben folgende Fragestellungen die Reflexion und Diskussion angeregt, inspiriert und geleitet:

- Für die Herstellung von Sinn braucht es Austausch und Klarheit über die Erwartungen und die Ausrichtung der Organisation. Wie kann dies Führung im ständigen Auf und Ab gewährleisten?
- Wann sollten sich Organisationen von heftigen „Wetterschwankungen“ abschotten und wann mit kurzfristigen Anpassungen reagieren? Was erfordert das von der Führung?
- Worüber kann in den Wellenbewegungen des Auf und Ab Orientierung und Sicherheit gewonnen werden – über Sinn?, über Verbundenheit?, über Entwicklung?, über ...?

Erkenntnisse der forschenden Gespräche

Einleitend seien hier die der Diskussion zugrunde gelegten Hypothesen zusammengefasst:

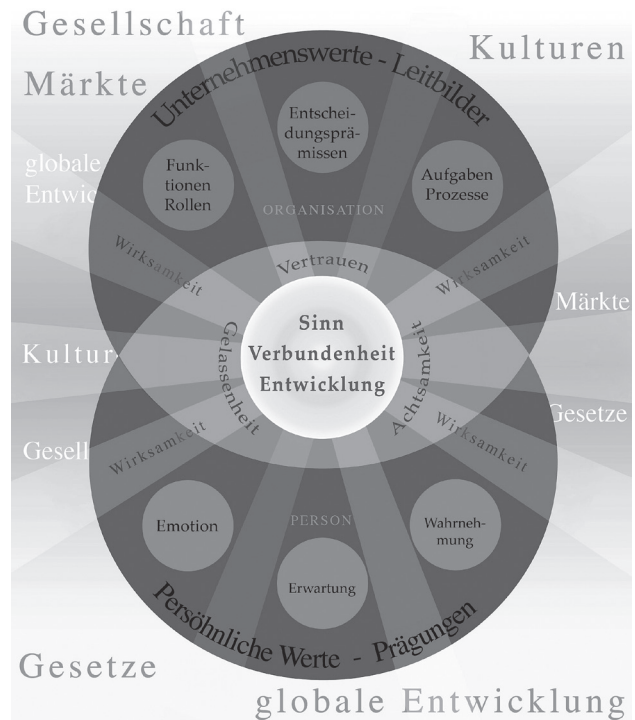


Abb. 1: Redmont Leadership Modell 2010

- Orientierung und Commitment im Auf und Ab erfordern Kommunikation (Befragbarkeit der Führung), erstens über Entscheidungsprozesse und die der Entscheidung zugrunde gelegten Prämissen und zweitens über das Zusammenwirken von Anforderungen an das Unternehmen und deren Auswirkungen auf Organisation, Rollen, Individuen.
- Wetterschwankungen werden dann zur Gefahr, wenn Ziele und Mittel nur auf eine bestimmte Wetterlage ausgerichtet sind. Sie sind „bloßes“ Risikopotenzial, wenn Ziele und Mittel für unterschiedliche Wetterlagen vorhanden sind.
- Wenn geklärt ist (entschieden wurde), was die „unverrückbare“ Identität des Unternehmens ist („Ist Venedig ohne Gondeln noch Venedig?“), kann in Krisensituationen entschieden werden, was/wer überleben muss.

Umgang mit Auf und Ab/Herstellen von Stabilität

Ein im Unternehmen lebendig und aktuell gehaltenes Wissen um Funktion, Meinung, Image nach außen und innen, Sichtbarwerden bei Kunden gibt der Firma bezie-

Qualitatives Wachstum wird hier also maßgeblich verstanden als größere Bewusstheit darüber, was in der Organisation sinnstiftend ist.

38

hungsweise der Einrichtung Identität und Stabilität. *„Die Identität muss eine gewachsene sein, muss definiert sein, und Veränderungen der Identität sind bewusst zu entscheiden. Es braucht eine hohe Aufmerksamkeit auf die eigene Identität. Daher ist dafür zu sorgen, dass die Wahrnehmbarkeit der Werte und der Identität des Unternehmens erhalten bleibt.“*³ Um dies zu gewährleisten, müssen Veränderungen der Werte, der Identität bewusst – das heißt in Kommunikation – vorgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass wenn dies dem Management in der benannten Bewusstheit im Blick ist, Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen nachvollziehbar sind und Orientierung geben. Das einmal verfasste und schön „layoutete“ Unternehmensleitbild reicht hier nicht aus, es muss im Gespräch und in kritischer Beobachtung und Reflexion bleiben.

Qualitatives Wachstum

In der Diskussion wird mehrfach angesprochen, dass es ein *qualitatives Wachstum* braucht, um Entwicklung zu gewährleisten. Dass dies so dezidiert benannt wird, legt nahe, dass es eher eine Selbstverständlichkeit zu sein scheint, ein qualitatives Wachstum nicht in den Fokus zu nehmen – als umgekehrt. Was ist damit gemeint? Allein auf Zahlen zu fokussieren lässt den „erlebten“ Bezug zu Werten und Identifikation abreißen. *„Man muss wissen, wer man ist und wofür man steht.“* Es ist nichts Neues, dass Boni und andere Gratifikationen nicht die wirkungsvollen Motivatoren sind. *„Menschen arbeiten immer für Menschen, für Personen, und nicht für Boni. Sie suchen nach der eigenen Wirksamkeit, nach Verbundenheit und nach Gemeinsamkeit, nach dem identitätsstiftenden Wir-Gefühl.“* Hier werden in Organisationen unterschiedliche Wege gegangen, dies herzustellen und zu fördern. Es wurden beispielsweise gerade in Turbulenzphasen des Auf und Ab neue Strukturen implementiert, die eine „durchgängige Organisation“ gewährleisten sollten. Beispiel eines internationalen Konzerns: Schaffung einer gestaffelten Führungsstruktur – Vorstand, erweiterte Geschäftsleitung mit neun Personen (Einbeziehung relevanter Bereiche), Führungskreis bestehend aus Verant-

wortlichen der regionalen Niederlassungen, etc. Hier wurde darauf geachtet, dass *„in jedem weiteren Kreis Verantwortliche des übergeordneten Kreises vertreten sind, allerdings nicht, um Informationen und Entscheidungen lediglich weiterzugeben [zu „kaskadieren“, wie es bildhaft genannt wird], sondern um die ‚Durchgängigkeit‘ der Diskussion, Kommunikation, Entscheidung und Identifikation zu gewährleisten.“* Die bewusste Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, gerade auch über die hierarchischen Erfordernisse hinausgehend, trage wesentlich zur Herstellung von Verbundenheit und damit zu mehr Stabilität bei (vgl. hierzu auch Storch 2008).

Qualitatives Wachstum wird hier also maßgeblich verstanden als größere Bewusstheit darüber, was in der Organisation sinnstiftend ist. Wachstumsmöglichkeiten werden gesehen u. a. in der Schaffung struktureller Rahmenbedingungen, die Reflexion und Austausch überhaupt erst ermöglichen.

Verbundenheit kann sowohl zu Mitarbeiter/innen, Teilorganisationen oder zur Gesamtorganisation entstehen. Hier sehen sich die Führungspersonen als Kristallisationskeime für Verbundenheit und Stolz. Ihre Art und Weise, ihre Bindung und Identität zum Ausdruck zu bringen, ist Orientierung gebender Maßstab für die Mitarbeiter/innen. Im Blick müsse bleiben, dass *„auch Verbundenheit Grenzen braucht beziehungsweise Abgrenzung und dadurch Entstehung von Subkulturen schafft“*. Nutzen, Preis und Grenzen dieser Subkulturen werden in gezielter Reflexion ausgemacht und gegebenenfalls Anpassungen initiiert. Das heißt, dort, wo sich beispielsweise Subkulturen zu weit entkoppeln, wird dies – im besten Falle – erstens bemerkt, und zweitens wird reflektiert, was in dieser Kultur im Unterschied zur Unternehmenskultur gelebt werden kann und welche Möglichkeiten und Potenziale darin liegen, die in die Gesamtkultur einfließen sollten.

Ein anderes Unternehmen sieht seinen gelungenen Umgang mit den Turbulenzen des Auf und Ab in seiner *„raschen Reaktion auf die Krisensituation durch den rechtzeitigen Aufbau der notwendigen Strukturen, speziell einer rechtzeitigen Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation“*. Deren Motto hierbei: *„Keep it simple – wenige Ziele, diese aber klar und eindeutig. Die Mission müsse in fünf Worten erklärbar sein, das Unternehmen in flachen und damit durchgängigeren Strukturen organi-*

3 *Kursiv gedruckte Sätze sind Aussagen der Gesprächsteilnehmer/innen der Forschungswerkstatt. Sie wurden Gesprächsnotizen und Fotoprotokollen entnommen.*

Passen Macht und Vertrauen zusammen?

siert sein.“ Auch dies ist nicht als generalisierbare Konsequenz zu sehen, sondern als eine im spezifischen Kontext entwickelte Alternative zum gewohnten „Mehr vom Selben“.

„Spiel“ mit der Macht

Im Fokus steht auch die Frage nach dem „Spiel“ mit der Macht (Macht nicht in einem moralisch entwertenden Sinn gemeint, sondern als eine Quelle, aus der Veränderungen generiert werden, als eine Quelle, die Umsetzung sicherstellt) und dem Durchsetzen von Interessenlagen. Passen Macht und Vertrauen zusammen? Macht wird nicht nur als eine (einseitig) an Personen/Funktionen oder Institutionen gebundene Verfügungsgewalt beschrieben, sondern als „ein Phänomen wechselseitiger Relationen. In diesem Verständnis eröffnen sich tatsächlich Zusammenhänge mit Vertrauen, Verbundenheit und Sinn“. Auf den ersten Blick sehe es ja so aus, dass Macht dadurch definiert sei, dass nur einer über die Möglichkeiten verfügt, dem anderen die Bedingungen zu diktieren, also auch „schlechte“ Geschäfte anzubieten, die der andere nicht ablehnen könne. Obwohl dies streng genommen nur einem Monopolisten möglich ist – und selbst einer solchen „Macht“ kann man mit Gegenmacht entgegentreten, siehe zum Beispiel Stuttgart 21 –, kommt auch bei dieser Verteilung der Ressourcen die Zeitkomponente ins Spiel. Kurzfristig können sicher Gewinne (welche auch immer) mit ganz einfachen Bedrohungsszenarien und durch den (von allen geglaubten) Ausschluss von Alternativen, erzielt werden. Mittel- und langfristig (also nachhaltig) zeigen die Interdependenzen und das Ausgeschlossene ihre Wirksamkeit, spätestens dann müssten sich die Werte Sinn – Verbundenheit – Entwicklung als der nützlichere Weg beim Einsatz von Macht zeigen.

Transparenz und Reflexion

Transparenz von Entscheidungen schaffe nicht nur Vertrauen, sie erhöhe auch die Bereitschaft, jederzeit alles wieder infrage zu stellen und gegebenenfalls neu zu denken. Die Fähigkeit, etwas auszuprobieren, aber auch aus Fehlern zu lernen, wird letztlich als stabilisierend erlebt. Eines der Unternehmen stellt sich bewusst bei seinen Entscheidungen immer wieder die Frage: „Tut das unserem Unternehmen gut?“ Sie fordern sich damit je-

des Mal wieder zu Reflexion und Überprüfung heraus. „Transparenz in den Entscheidungen ermöglicht auch, Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen, welche persönlich so nicht getroffen worden wären.“

Ein weiteres Ergebnis der Reflexion liegt in der Beobachtung, dass eine permanent aktualisierende Klärung der Rollen, Spielregeln und Erwartungen die Stabilität im Unternehmen erhöhe, wobei deutlich wird, dass Form und Haltung zusammenpassen müssen. „Orientierung braucht Diskussion über Versprechungen, um ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Visionen, Mission, Statements und auch Werten und Haltungen zu entwickeln.“ Hier benötigen unterschiedliche Organisationsebenen unterschiedliche Sinnstiftung.

Stabilität

„Stabilität entsteht wesentlich auch durch die bewusste Ausrichtung der „Magnetspäne“, d.h. durch Gemeinsamkeit in Haltung, Verhalten, Zielausrichtung und Identität“, bezogen auf Kunden oder Klienten, auf den Vorstand, auf Mitarbeiter/innen, auf Lieferanten und andere mehr. Auch hier wieder: die Erkenntnis der Bedeutsamkeit eines bewussten, authentischen Auftretens sowohl nach innen als auch nach außen.

Stabilität wird auch gestärkt, wenn man im Unternehmen, in der Einrichtung, „die Aufmerksamkeit darauf richtet, wo die Emotionen stabil bleiben. Schaut man dort, was die Mitarbeiter/innen leitet und bewegt, lässt sich meist viel für die gesamte Organisation ablesen“. Im Gespräch ist hierbei die Notwendigkeit der Reflexion, um zu erkennen, welche Emotionen in welcher Ausprägung und in welchem Verhalten wo ihren Ausdruck finden. „Emotionen im Unternehmen suchen sich immer ihren Weg, und zwar dorthin, wo sie Gehör finden“ – und sei es in der Teeküche. Es gehe immer auch um eine Balance zwischen Professionalität und Emotion und deren Reflexion. Aus Beraterperspektive ist hier ein deutlicher Zuwachs an Bewusstheit darüber auszumachen, dass Professionalität und Emotion(alität) weder ein Widerspruch noch unabhängig voneinander zu betrachtende beziehungsweise existierende Komponenten sind.

Sinn kann nicht vermittelt, sondern nur gemeinsam hergestellt werden.

40

Einige weiterführende Punkte

- *„Wenn nichts weitergeht, kann man etwas ganz anderes machen!“* Hier beobachten Manager/innen ein begrüßenswertes Verhalten engagierter Führungskräfte und Mitarbeiter/innen: Statt zu resignieren, nutzen sie die Chance, ganz andere Wege zu gehen. Da in den gewohnten Routineabläufen mit den „üblichen“ Einstellungen oder Einschätzungen eh nichts mehr ging, gibt dies sozusagen die (allzu oft eher nicht zu erwartende) Erlaubnis, querzudenken, andersherum zu gehen, zu experimentieren. Wie lässt sich dies gezielt implementieren, fördern und integrieren? Wie kann es Teil der Führungskultur werden, die darin liegenden Potenziale zu heben?
- Neue Mitarbeiter/innen bekommen in einem der beteiligten Unternehmen eine *„kreative Destruktionsaufgabe“* mit auf den Weg in die ersten Wochen ihrer Tätigkeit. So wird nicht nur deren Noch-Außenperspektive bewusst genutzt, sondern diese Mitarbeiter/innen fühlen sich sofort wahrgenommen, wertgeschätzt und verbunden. Was braucht es, um diese mehr individuelle Intervention für das gesamte System zu nutzen? Wie kann solch eine Aufgabe institutionalisiert werden, ohne dass sie ihre „Frische“ einbüßt?
- Die Forschungsteilnehmer/innen sind sich einig, dass Wachstum zum Überleben notwendig ist. Hier wäre im konkreten Fall zu vertiefen, welche Art von Wachstum dies sein kann (quantitativ, qualitativ), wem es nutzen soll und wie es gefördert und integriert werden kann.
- *„Stabilität entsteht auch über klare Versprechen: Worauf kann ich mich als Mitarbeiter/Kunde verlassen?“* (Bei einem bekannten Möbelhaus kann man sich auf Nichteinhaltung von Lieferzeiten verlassen, das gibt anscheinend ausreichend Orientierung, dass man sich trotz wiederholter Negativerfahrungen darauf einlässt. Welche Versprechen geben hier das Gewicht?)
- *„Jedes Individuum sucht Bindung“*, und: *„Ohne Bindung keine Verantwortung, kein Engagement!“* Welche Angebote gibt es im Unternehmen (beispielsweise regelmäßige Dialogforen, Betriebschor, Anerkennung besonderen Engagements, Betriebs-Kita, monatliche kleine Frühstücksrunde mit der Geschäftsleitung)? Wie bewusst wird dies gehandhabt? Wie nutzen Organisationen dieses Bedürfnis?
- *„Verbundenheit mit Personen ist sehr wirksam, aber wie nachhaltig ist diese, wie personenabhängig wird die Organisation und was geschieht bei personellem Wechsel?“* Wie geht die Organisation mit diesen festeren oder auch loseren Kopplungen um? Wie versteht und reflektiert sie sich als soziales System?
- Ist Verbundenheit (im Sinne eines Gebundenseins) in modernen, flexiblen, wissensbasierten (Experten-) Organisationen eine „Gegenwartsqualität“, oder geht es statt um eine dauerhafte Betriebszugehörigkeit um eine temporäre Treue? Was bedeutet dies im konkreten Falle?
- *„Bindung über Werte ist nachhaltiger als Bindung über Personen.“* Was macht Werte so stabil?
- Einige Unternehmen versuchen, sich für das Auf und Ab durch rechtzeitige Anpassung der Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) fit zu machen. Inwieweit ist hier (mittel-, längerfristige) Planung möglich beziehungsweise wie muss Planung gestaltet werden? Wie werden Situationspotenziale bewusst erkannt und genutzt?
- *„Veränderungen brauchen Macht.“* Die Hartnäckigkeit gewohnten Verhaltens kennen wir alle. Wie aber verträgt sich Macht mit Sinn, Verbundenheit und Entwicklung? Passen Vertrauen und Macht zusammen? Wie wird das in Unternehmen gelebt, wie wird es bewusst in den Blick genommen?
- Identität wird als Beziehungsqualität (zum Unternehmen, zum Produkt, zu Personen) gesehen. *„Ich weiß, wer ich bin beziehungsweise wer wir sind. Wie viel Wachstum verträgt das, wann gefährdet Veränderung durch zu viel, zu schnelles Wachstum die Identität?“* (Wie sehr muss ein Mars an den Zähnen kleben, um noch ein Mars zu sein?)
- Verbundenheit kann also Entwicklung auch beschränken. Entwicklung braucht jedoch Entfaltung und Autonomie. Wie kann wirksame Führung Entfaltung und Autonomie fördern?
- Sinn ist eine Beobachterperspektive. Sinn kann nicht vermittelt, sondern nur gemeinsam hergestellt werden. Dazu braucht es Austausch und Klarheit über Erwartungen und Vorstellungen. Was ist verhandel-

Themen wie Verbundenheit, Werte, kontinuierlicher Austausch und so weiter werden durchaus nicht als „Luxusthemen“ betrachtet, sondern als für ein florierendes Unternehmen überaus relevante Dimensionen.

bar aus unterschiedlichen Beobachterperspektiven? Wie schaffe ich eine Kongruenz zwischen individuellem und Unternehmenssinn? Wie gelingt es einer Führungskraft, Sinn gemeinsam herzustellen? Was braucht es, um diesen Austausch herzustellen?

Fazit

Solche Gespräche, dieses Interesse von Manager/innen an der Reflexion ihrer Führungs- und Gestaltungsverantwortung, am Blick auf das „ganz normale Tagesgeschäft“, die Freude an vertiefenden Fragestellungen und die Bereitschaft, sich – durchaus mit Vergnügen – irritieren zu lassen und dafür wirklich Zeit zu investieren (einen ganzen Tag plus Lektüre vorab!), bestärken wiederum in der Beratungs-, Entwicklungs- und Reflexionsverantwortung. Die Forschungswerkstätten zeigen deutlich, mit welchen Themen und Fragestellungen Führungspersonen (auch) beschäftigt sind. Sie zeigen mitunter auch, welche Diskrepanzen zum Teil zwischen den Vorstellungen und Themen der Berater- und Supervisorensseite und der der Führungskräfte bestehen. Themen wie Verbundenheit, Werte, kontinuierlicher Austausch und so weiter werden durchaus nicht als „Luxusthemen“ betrachtet, sondern als für ein florierendes Unternehmen überaus relevante Dimensionen. Die Aufgabe für Supervisor/innen und Berater/innen liegt hier unter anderem darin, adäquate Formen und Foren zur Er- und Bearbeitung dieser Themen anzubieten, die Umsetzung in konkretes Verhalten und Handeln anzuregen und zu unterstützen und – wie gewohnt – durch Fragen hilfreiche Irritationen zu erzeugen.

Literatur:

- Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2010a): Beraten und Führen in der Krise. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2010.
- Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2010b): Was Topmanager in der Krise gelernt haben (könnten). In: Zeitschrift Aufsichtsrat, Heft 3/2010.
- Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2010c): Das Redmont Leadership Modell. Internetabruf auf www.redmont.biz.
- Ehmer, S. (2008): Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen. In: Aufsichtsrat aktuell, 1/2008, S. 24–26.
- Heintel, P. (2009): Ausblick, Weitblick – Lichtblick. In: Königswieser & Network, Journal, Ausgabe Nr. 5.
- Hüther, G. (2006): Die Bedeutung sozialer Erfahrungen für die Strukturentwicklung des menschlichen Gehirns. In: Herrmann, U. (Hrsg.): Neurodaktik. Weinheim, Basel: Beltz, S. 41–48.
- Hüther, G./Roth, W./Brück, M. v. (Hrsg.) (2008): Damit das Denken Sinn bekommt. Freiburg i. Br.: Herder.
- Ortmann, G. (2011): Die (Ohn-)Macht der Moral und das Driften der Systeme: Der Fall der Finanzkrise. In: Revue für Postheroisches Management, Heft 7, S. 66–73.
- Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust? In: Aufsichtsrat aktuell, 4/2008.
- Schober-Ehmer, H. (2011): Hypothesen zum Thema: „Leadership im kontinuierlichen Auf und Ab“. Unveröff. Manuskript. Abruf auf www.redmont.biz.
- Schumpeter, J. A. (1975 [orig. pub. 1942]): Creative Destruction. From Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper.
- Storch, M. (2008): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. München: Goldmann.