

Führen in Veränderungsprozessen

Die Herausforderung der Personalentwicklung

**Schaffen wir
das Management ab**

**Menschen
wollen nicht
gemanagt werden, sie wollen
geführt werden.**

**Fragen Sie Ihr Pferd.
Sie können ihr Pferd
ans Wasser führen,
aber Sie können nicht managen,
dass es trinkt.**

**Wollen Sie
jemand managen,
dann managen Sie sich selbst.
Wenn Sie das schaffen,
sind Sie soweit:**

**Dann können Sie
aufhören
zu managen
und anfangen
zu führen.**

Auszug aus einer Anzeige der United Technologies Corporation

1 Veränderung

Alle Wirtschaftsstandorte auf dieser Welt - auch der Standort Deutschland - können ohne Veränderungsprozesse nicht überleben. Bestehende Strukturen werden dabei aufgelöst und bieten deshalb den Mitarbeitern weniger Orientierung und Sicherheit. Die Folge sind Unsicherheit und Suche nach Orientierung.

Zeiten, in denen auf einen Veränderungsprozeß eine Zeit der Stabilität folgte, sind vorbei. Wandel ist zu einem permanenten Prozess der Unternehmensentwicklung geworden.

Sich Veränderung auf die Fahnen zu schreiben ist „in“. Alle reden davon - viele tun etwas - doch kaum eine Organisation ist wirklich zufrieden: Denn die Realität sieht anders aus. Das Münchner Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI) untersuchte zusammen mit Fachleuten der Hochschule St. Gallen die Veränderungsprojekte von über 100 Organisationen im Deutschsprachigen Raum¹ und kam zu alarmierenden Ergebnissen:

Nicht erreichte Ziele und abgebrochene Projekte kennzeichnen die Veränderungsprozesse der untersuchten Unternehmen. Die Gründe waren weder betriebswirtschaftlicher noch technischer Natur, sondern lagen in der Unternehmenskultur.

Dies zeigt, daß Management als Konzept und Methode seine Grenzen erreicht hat und nicht mehr in der Lage ist die anstehenden Veränderungen zum Erfolg zu führen (Management basiert auf dem lateinischen Wort manus (die Hand) und bedeutet im Wortsinne eigentlich selbst Hand anlegen und Kontrolle).

1.1 Management oder Führung

Hier beginnt die Herausforderung an Führungspersönlichkeiten: Führung besteht nicht mehr darin, die Einhaltung von Ordnung und Struktur zu überwachen, oder bestehende Strukturen anzupassen. Führung erfordert heute den Einsatz der ganzen Persönlichkeit und bedeutet

- Orientierung im Prozess des permanenten Wandels geben,
- alte Paradigmen zu identifizieren, sie zu überwinden und damit selbst beispielhaft voranzugehen,
- die richtigen Dinge zu tun, statt die Dinge „richtig“ zu tun und
- zu folgen, um zu führen (frei nach LAO TSE).

Führungspersönlichkeiten der Zukunft schöpfen ihre Qualität aus der Bewegung - wie der Skipper eines Segelschiffes, der ebenfalls keinen „festen Halt“ mehr unter den Füßen hat. Dieser muß sich auf die Bewegung um ihn herum einlassen und „seine Richtung“ in dieser Bewegung finden.

Um sich den Herausforderungen des permanenten Wandels zu stellen, ist ein völlig neues Führungsverständnis notwendig.

¹ siehe hierzu auch CAPITAL 9/97

- Management = Begrenzung
- Ausführen
 - Kontrollieren
 - Bekanntes
 - schon definierte Abläufe begleiten
 - Erfüllung einer Funktion

- Führung = Herausforderung
- Empowerment anderer
 - selbst Beispiel sein
 - Unbekanntes - Orientierung im Wandlungsprozess geben
 - um Lösungen für „unmögliche“ Situationen ringen
 - Paradigmen überwinden

2 Die verschiedenen Seiten von Führung

Um den Herausforderungen als Führungskraft zu begegnen, ist es notwendig drei grundlegende Seiten von Führung zu unterscheiden und sie mit Leben zu füllen:

- die strategische Seite von Führung
- die persönliche Seite von Führung und
- die sinngebende Seite von Führung

FORM (was - außen)

PROZESS (wie - innen)

Strategische Seite

Persönliche Seite

- Strukturelle Ebene
 - ❖ Hierarchische Gliederungen
 - ❖ Strukturen der Gremien
- Controlling / Berichtswesen
 - ❖ Budgets und Kontrolle
 - ❖ Zielvereinbarungen
- Qualitätsmanagement und Regeln
- Was getan wird

- persönliche Verantwortlichkeit
- Teamfähigkeit
- Vertrauenswürdigkeit,
- Ethische Grundeinstellungen,
- Integrität
- Die Art und Weise des Vorgehens - wie etwas getan wird

Sinn

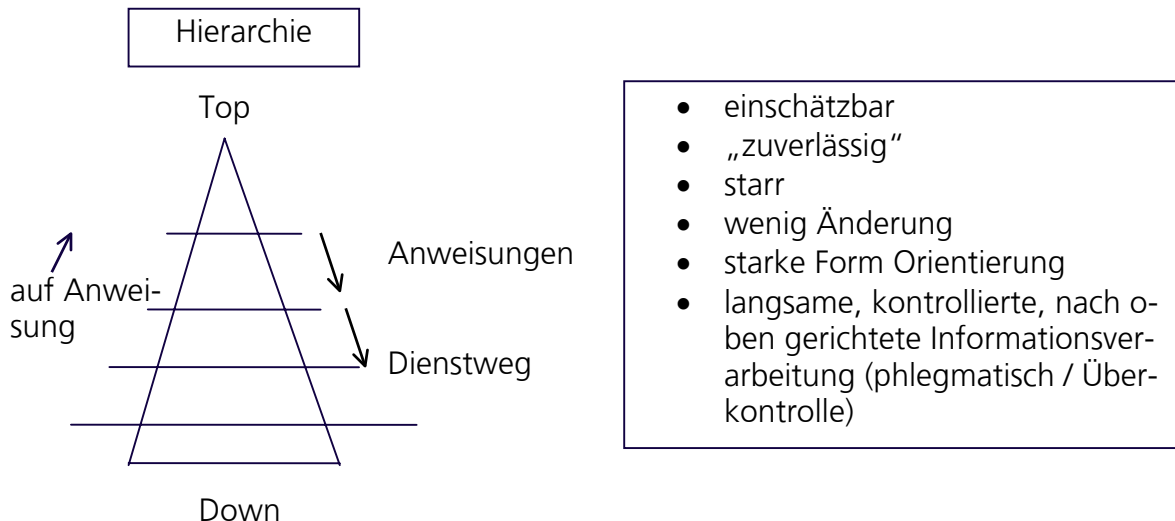
- Produkt
- Dienstleistung
- Profil

3 Die strategische Seite von Führung - Formen und Strukturen

Strategische Führungskonzepte werden nicht überflüssig. Sie folgen jedoch (nicht umgekehrt!) geistiger Entwicklung und Weltanschauung und repräsentieren unsere inneren Wertmaßstäbe in der äußeren Welt der Organisation. Sie sind formgebender Charakter zur Stabilisierung und Aufrechterhaltung von Wandlungszyklen.

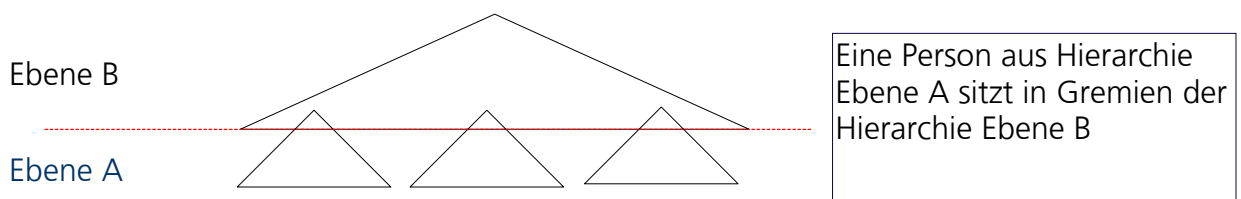
3.1 Gegenüberstellung von zwei Grundmodellen

3.1.1 Hierarchie



Der hier dargestellte Idealtypus einer Hierarchie ist sicher kaum mehr in Reinform vertreten, wir haben es heute mit abgeleiteten Formen zu tun, die jedoch in ihren gedanklichen Paradigmen auf dieser Grundform aufbauen.

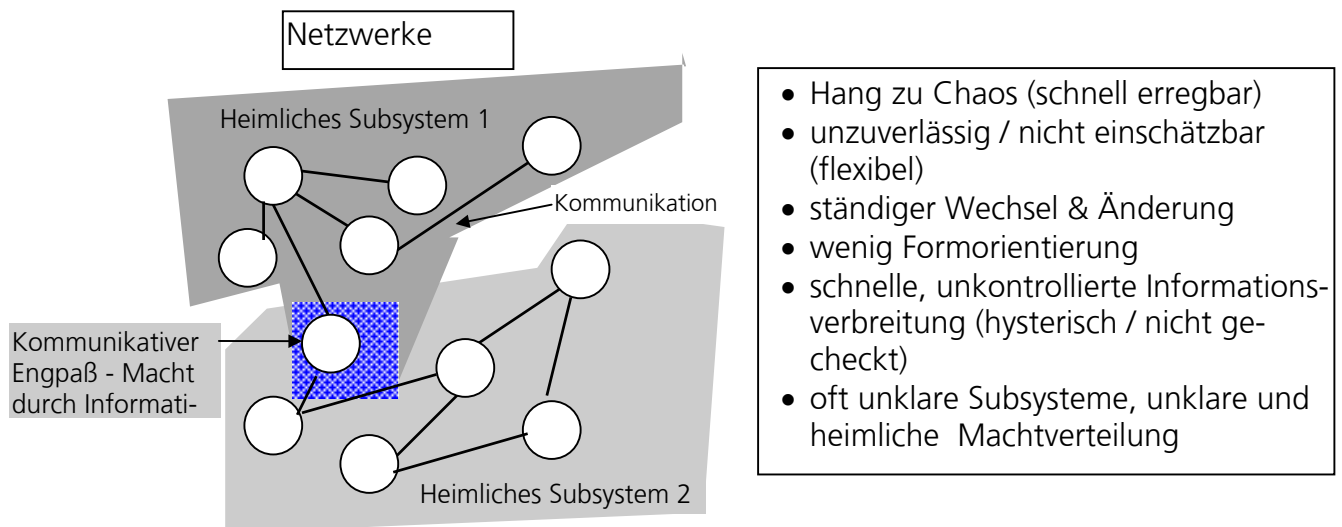
Auch abgeschwächtere hierarchische Formen, wie z.B. das Harzburger Modell nach Prof. Höhn (Stichwort: Delegation von Verantwortung), das vor allem in Administrationen eingesetzt wurde, basiert in seinem Kern auf Hierarchie. In einem System überlappender Gruppen werden die Übergänge zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen „aufgeweicht“ und etwas durchlässiger gemacht.



Dabei wird die Kommunikation zwar verbessert, ist jedoch immer noch in die Einhaltung des „Dienstweges“ eingebunden. Der Dienstweg existiert nicht nur in öffentlichen Verwaltungen, sondern auch in vielen Industriebetrieben, wo es immer noch unvorstellbar ist, direkt mit Mitgliedern der Geschäftsleitung oder gar des Vorstands in Kontakt zu kommen.

Wie von selbst bildet sich dort eine ausgeprägte informelle Netzwerkstruktur, die Gerüchte in Umlauf setzt und als Drehscheibe für Informationen dient, die auf dem Dienstweg nicht zu erhalten sind. Die heimliche Netzwerkkultur kann dabei so stark werden, daß sie faktisch mächtiger ist als die „offizielle“ Hierarchie.

3.1.2 Netzwerke



Networking ist genau so „in“ wie Veränderung. Vor allem im Internet läßt sich die Gültigkeit der obigen Postulate zu Netzwerken nachweisen. In nicht moderierten Newsgroup Diskussionen (wie in informellen Diskussionen in Organisationen auch) werden Informationen „heiß“ gehandelt und es wird sofort darauf reagiert. Empörung und Hysterie sind „common ground“ (gemeinsamer Boden) in Netzwerken. Folgen sind heimliche Hierarchien mit ihren „hidden laws“ - den heimlichen Spielregeln, deren Beherrschung notwendige Voraussetzung für die Mitgliedschaft in Gruppen darstellt.

3.1.3 Hierarchie und Netzwerk - mehr von demselben ?

Netzwerke sind häufig nichts anderes als eine - versteckte - Form von Hierarchie. In zu rigiden Systemen finden sich oft starke netzwerkartige informelle Strukturen zur Kompensation. Dies ist der natürliche Versuch, Ganzheit herzustellen und das System zu stützen. Viele Firmen wären ohne diese informellen Strukturen (wie z.B. Seilschaften) schon im Konkurs. Schattenwirtschaft ist nichts anderes als die Kompensation unbeweglicher, starrer Organisation.

In den heutigen Organisationen kennzeichnet diese Situation das ständige Trouble-Shooting, das Gefühl, keine Zeit mehr für Wesentliches zu haben, hinterherzulaufen - Reaktion statt Aktion.

3.2 Strategische Modelle der 90er Jahre

Im Bewußtsein der Grenzen bisheriger Strukturen und unter dem Druck des Marktes wurden neue Modelle „entdeckt“, die die bisherige Misere beseitigen sollten. Fußend auf dem Toyota Production System ist in Japan die KAIZEN²- Bewegung entstanden, deren Erfolge in Europa und USA auf zunehmendes Interesse stieß. Als Antwort darauf entstanden im Westen Ansätze wie Total Quality Management (TQM), Lean-Organization und Business Process Reengineering. Die Erwartungen waren groß:

3.2.1 Total Quality Management (TQM) und Total Quality Culture (TQC)

TQM und TQC können als die westliche Antwort auf die KAIZEN Bewegung bezeichnet werden. Dazu gehören auch die ISO 9xxx Derivate. Der Hauptansatz bei den T-Ansätzen liegt dabei, alle betrieblichen Abläufe, Produkte und Dienstleistungen unter dem Gesichtspunkt der Qualität zu betrachten. Kennzeichnend ist jedoch ein primärer TOP - DOWN Ansatz, da einige definieren, was Qualität ist, und dies nach unten durchgesetzt werden muß. Die in den früheren Jahren gängigen Qualitätszirkel in der deutschen Industrie gingen entweder in die TQM-Bewegung oder in die KAIZEN-Bewegung / Lean Organization (in Form von Gruppenarbeitsansätzen) ein.

3.2.2 Lean-Management - Lean Organization

Die Begriffe der „Lean-Familie“ wurden durch eine MIT Studie³ 1990 in die Welt geworfen. Es war das erschreckte Aufstöhnen westlicher Industrienationen beim direkten Vergleich japanischer, nordamerikanischer und europäischer Automobilproduktionen. Aufgrund dieser Studie wird das Toyota Production System und die darauf aufbauende KAIZEN-Bewegung in den Industrienationen zum erstenmal wahrgenommen. In der Reaktion auf die Aussagen dieser Studie werden Teile der KAIZEN-Bewegung abgetrennt und als eigenständige Konzepte deklariert. Hastige Umsetzungen von Gruppenarbeit, Just in Time (JIT) und Ausdünnung der hierarchischen Ebenen kennzeichneten die Anfänge der Lean-Bewegung. Seitdem tauchen isolierte Begriffe immer wieder als eigenständige Konzepte in der Literatur auf. Auch das Business Process Reengineering (nach Hammer/Champy) stellt die Fortführung dieser Isolierung dar. Dies zeigt jedoch ein fundamentales Nichtverstehen der eigentlichen Botschaft der MIT Studie an das Management der Automobilindustrie.

„Diese Botschaft (der MIT Studie) an das Management lautet: Es ist nicht der Staat mit seinen Steuern, es sind auch nicht die Gewerkschaften mit Ihren Forderungen, sondern es ist das Management und das von ihm geschaffene System, das den Kern des Problems ausmacht und wo die Veränderungen ansetzen müssen“

3.2.3 KAIZEN und der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

In der westlichen Welt ist die Denkweise meistens von Innovation geprägt: Große technologische Veränderungen oder ein „umwälzend neues Management“ wird eingeführt und sorgt für Produktivitätsfortschritt. Dadurch steigt die Produktivität. Im zugrundeliegenden Denken werden die durch die Innovation erreichten Strukturen dann „bewahrt“ (= zementiert), bis die nächste Innovation kommt. Und die westliche Denkweise ist technologieorientiert. Der Mensch ordnet sich der Technologie unter und ist Funktions-

² KAIZEN besteht aus 2 Silben: KAI = Veränderung ZEN = Gut, zum Besseren

³ Womack, Jones, Roos, „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ (Originaltitel: The machine that changed the world) Campus Verlag 1991

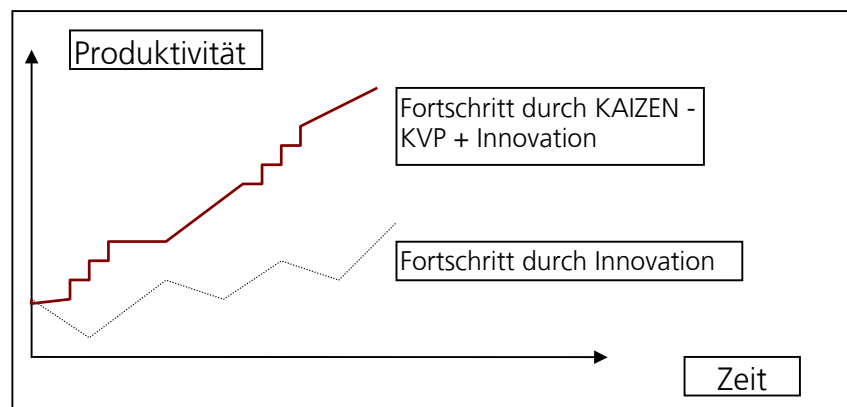
träger. Innovation als technologischer Fortschritt ist immer ein Top - Down Prozess - nur selten werden neue Technologien in Produktionsstätten „erfunden“ und Bottom - Up eingeführt.

In seiner ursprüngliche japanischen Ausprägung stellt KAIZEN daher einen Paradigmenwechsel dar.

Masaaki Imai schreibt in seinem Buch KAIZEN⁴: „KAIZEN fördert prozessorientiertes Denken, weil Prozesse verbessert werden müssen, ehe wir verbesserte Ergebnisse erwarten können. KAIZEN ist aber auch mitarbeiterorientiert und hängt von den Bemühungen der Mitarbeiter ab. Ein scharfer Kontrast zum ergebnisorientierten Denken der meisten westlichen Manager!“

KAIZEN negiert nicht die Möglichkeiten von Innovationssprüngen, bereichert Innovation jedoch durch ständige Verbesserung der Prozesse und Eliminierung von Verschwendung.

Träger dieser Entwicklung ist hier jedoch der Mensch. Hier löst sich KAIZEN von der Technologieorientierung. Der Mensch und sein Denken wird in den Mittelpunkt des Veränderungsprozesses gestellt. Verbesserung findet nur dann in größtmöglichem Maß statt, wenn jede/r Mitarbeiter/in den Veränderungsprozeß mitgestaltet. Die natürliche Konsequenz dieser Denkweise ist der japanische Begriff „Gemba“ (der Ort des Geschehens, der Wertschöpfung), wo die Verantwortung für den Produktionsprozeß liegen soll.



In der deutschen Literatur erhält der kontinuierliche Verbesserungsprozess oft einen eigenen Stellenwert und wird getrennt von KAIZEN dargestellt. Dies zeugt vom oft mangelndem Verständnis der Hintergründe und der Denkweise des KAIZEN. KVP ist ein integrativer Bestandteil von KAIZEN.

In Deutschland wird KAIZEN oft als „Innovation“ eingeführt und schlägt damit fehl, da die zugrundeliegende Denkweise nicht verändert wird (neuer Wein in alten Schläuchen...). Zwei Ebenen treffen hier unglücklich zusammen:

- die zu starke Form- und Ergebnisorientierung westlicher Manager und
- der mangelnde Mut sich persönlich in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen.

⁴ KAIZEN - der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Masaaki Imai, ISBN 3-548-35332-0

3.2.4 Führen mit Zielvereinbarungen

„Kaizen ist ein ganzheitliches Konzept und kann deshalb auch nur als Ganzes in einen Betrieb implementiert werden. Nur ein gleichzeitiges Einführen aller Elemente mit der gebotenen Konsequenz führt zum dauerhaften Erfolg“⁵. KAIZEN kennt Zielvorgaben und Zielvereinbarungen als Teil des gesamten KAIZEN Ansatzes. Das ausschließliche Führen mit Zielvereinbarungen kann daher, wie oben beobachtet ebenfalls „neuer Wein in alten Schläuchen“ sein, wenn es zur Methode reduziert eingesetzt wird. Das kurzfristige Schielen auf Quartalsergebnisse amerikanischer Firmen zählt hier ebenso dazu, wie die Kopplung von Zielerreichung mit Vergütungssystemen. CAPITAL bemerkt dazu in der Ausgabe 12/97 treffend: „Zielvereinbarungen und variable Vergütung allein verändern keine Realität und schon gar kein Verhalten. Ihre Wirkung bleibt abhängig von den Menschen, die mit Ihnen arbeiten. Qualifizierte Führung können sie nicht ersetzen.“

3.3 Fazit:

Letztlich konnte die Verbesserung der strategischen Seite mit ihrem Fokus auf Strukturen nicht den eigentlich gewünschten Paradigmawechsel vollziehen. Dies liegt vor allem darin begründet, daß das Management den notwendigen eigenen Paradigmawechsel nicht vollzogen hat. Dieser wurde in seinen Inhalten schon 1982 von dem Chronist John Naisbitt in seinem Buch „Megatrends“⁶ skizziert.

Von	Zu
Industriegesellschaft	Informationsgesellschaft
gewaltsamer Technologie	High-Tech / sanfter Technologie
Nationalökonomie	Weltwirtschaft
kurzfristig	langfristig
Zentralisierung	Dezentralisierung
institutionalisierte Hilfe	Selbsthilfe
repräsentativer Demokratie	Basisdemokratie
Hierarchien	Netzwerken
Norden	Süden
Entweder / Oder (A oder B)	Multiplen Optionen (A und B)

Nicht beantwortet haben Naisbitt und einige andere Autoren die Frage nach dem „Wie“.

- Wie die Menschen diesen notwendigen Wechsel vollziehen können?
- Wie die Denkmuster, die sich an überholten Vorstellungen und Mustern orientieren, aufgelöst werden können?

Die Antwort ist offensichtlich und doch haben sich viele Organisationsanalytiker, Manager und Verantwortliche in den letzten Jahren um diesen Punkt herumgedrückt. Es geht um das Tabu Macht und es geht um die Frage, wie Macht genutzt wird. Bennis & Nanus haben diese Frage in Ihrem Buch Leaders⁷ klar herausgearbeitet. Die Aussagen sind immer noch gültig und es gibt dem nichts hinzu zu fügen:

⁵ © Kaizen Institute of Europe, Teilnehmerhandbuch zu KAIZEN

⁶ John Naisbitt, Megatrends, Warner Publications, New York 1992), Deutsch Hestia, Bayreuth 1984

⁷ Warren Bennis, Burt Nanus, Leaders, New York, Harper & Row 1985, Deutsch: Führungskräfte, Frankfurt Campus 1985

„... ist Macht jenes Element, daß für den menschlichen Fortschritt am notwendigsten ist, und dem gleichzeitig am meisten mißtraut wird.

Um diese Ambivalenz zu verstehen, betrachte man die Art und Weise, wie Macht mißbraucht wurde. Historisch gesehen haben Führerfiguren beherrscht, statt organisiert, Repressionen angewandt, statt Entfaltung zu fördern und haben ihre Gefolgschaft gehemmt, statt ihre Entwicklung zu erleichtern“.

Damit ist deutlich, daß Führung ohne die Beantwortung der Machtfrage kein Paradigmawechsel vollziehen kann und als Führung in der Unverbindlichkeit stecken bleibt. Macht ist immer eine Frage, die ohne die eigene Persönlichkeit nicht beantwortet werden kann. Die Aussage lautet also:

Wenn Organisationen Erfolg im Prozess des permanenten Wandels haben wollen, muß ihnen der Paradigmawechsel gelingen. Dies bedeutet, die persönliche Seite von Führung zu entwickeln. Macht ist eines der großen Themen in diesem Komplex.

4 Die persönliche Seite von Führung (Prozesse)

Das Einlassen auf die persönliche Seite von Führung birgt Chancen auf mehreren Ebenen. Die Trennungen zwischen Berufs- und Privatleben, oder gesellschaftlicher Verpflichtung werden zunehmend verschwinden. Immer wenn Trennung aufgehoben wird, wird gebundene Energie frei und Erleichterung empfunden. Es finden keine Rollenspiele mehr statt, da auch keine Rollen mehr zu spielen sind. Statt dessen füllt jeder seine Aufgabe im Unternehmen oder in der Gesellschaft entsprechend seinem persönlichen Potential aus. Sinnschöpfung und Selbstwert sind dann keine Phrasen mehr, sondern eine natürliche Folge organisatorischen und persönlichen Wandels.

Führungsstrukturen und Führungspersönlichkeiten werden sich in Zukunft nicht mehr nur in Chefetagen neu bilden oder von Spezialisten „gefertigt“ werden. Wenn ein Paradigmawechsel stattfindet und die persönliche Seite von Führung zur Geltung kommt, wird dies erhebliche Veränderungen nach sich ziehen:

- Es wird eine Organisation von Führenden geben,
- Innovation und kontinuierliche Verbesserung werden kein Widerspruch sein, sondern sich gegenseitig unterstützen,
- persönliche Verantwortung auf allen Ebenen wird zum spürbaren Erfolg der Organisation beitragen.

Auf der persönlichen Ebene werden Fähigkeiten entwickelt und gefördert wie:

- Verantwortung übernehmen,
- Freude zu finden, andere bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihnen Macht übertragen (Ermächtigung),
- eigene Macht bewußt wahrzunehmen und transparent für andere zu nutzen,
- Teamfähigkeit: Über alle Ebenen hinweg mit anderen zusammen arbeiten können,
- Ethische Grundeinstellungen gemeinsam mit anderen zu normieren und zu leben,
- Mut zu entwickeln (eigene Standpunkte zu finden und allein vertreten zu können),
- integer zu sein und
- eigene Visionen und seinen freien Willen zum Ausdruck zu bringen.

Grundlage in solchen Organisationen mit solchen Menschen werden Vereinbarungen (Verträge, Ziele) sein, die einen natürlichen Prozess von Verantwortlichkeit beinhalten. Verantwortung ist weder käuflich noch zu erschaffen - sie entsteht auf der Basis einer freien Willensentscheidung des Individuums. Verantwortlichkeit ist ein Zustand, der die Einhaltung eines Vertrages besser garantiert als alle Klauseln in Verträgen.

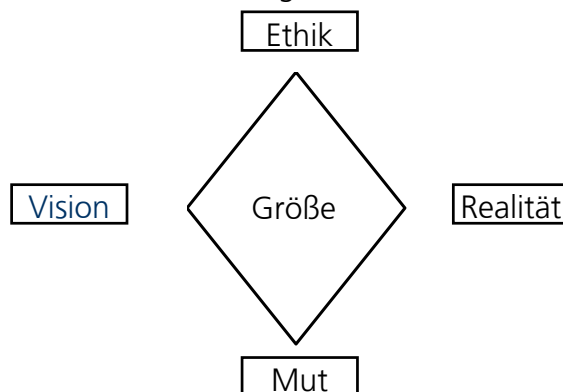
Die logische Konsequenz daraus ist, daß Führung und Erreichen von Zielen mit freiwilliger Einbindung der daran beteiligten Menschen gelingen.

4.1 Leadership - The Inner Side of Greatness

Der freie Wille ist eines der Hauptthemen des amerikanischen Philosophs und Unternehmensberaters Peter Koestenbaum. Koestenbaum adressiert als wichtigste Ressource einer Führungspersönlichkeit die Fähigkeit, sich die jedem Menschen innewohnende Schöpfungskraft und Kreativität ins Bewußtsein zurückzurufen und aus diesem Wissen heraus zu handeln. Das Mysterium dieses freien Willensaktes ist Basis seines Verständnisses von Leadership.

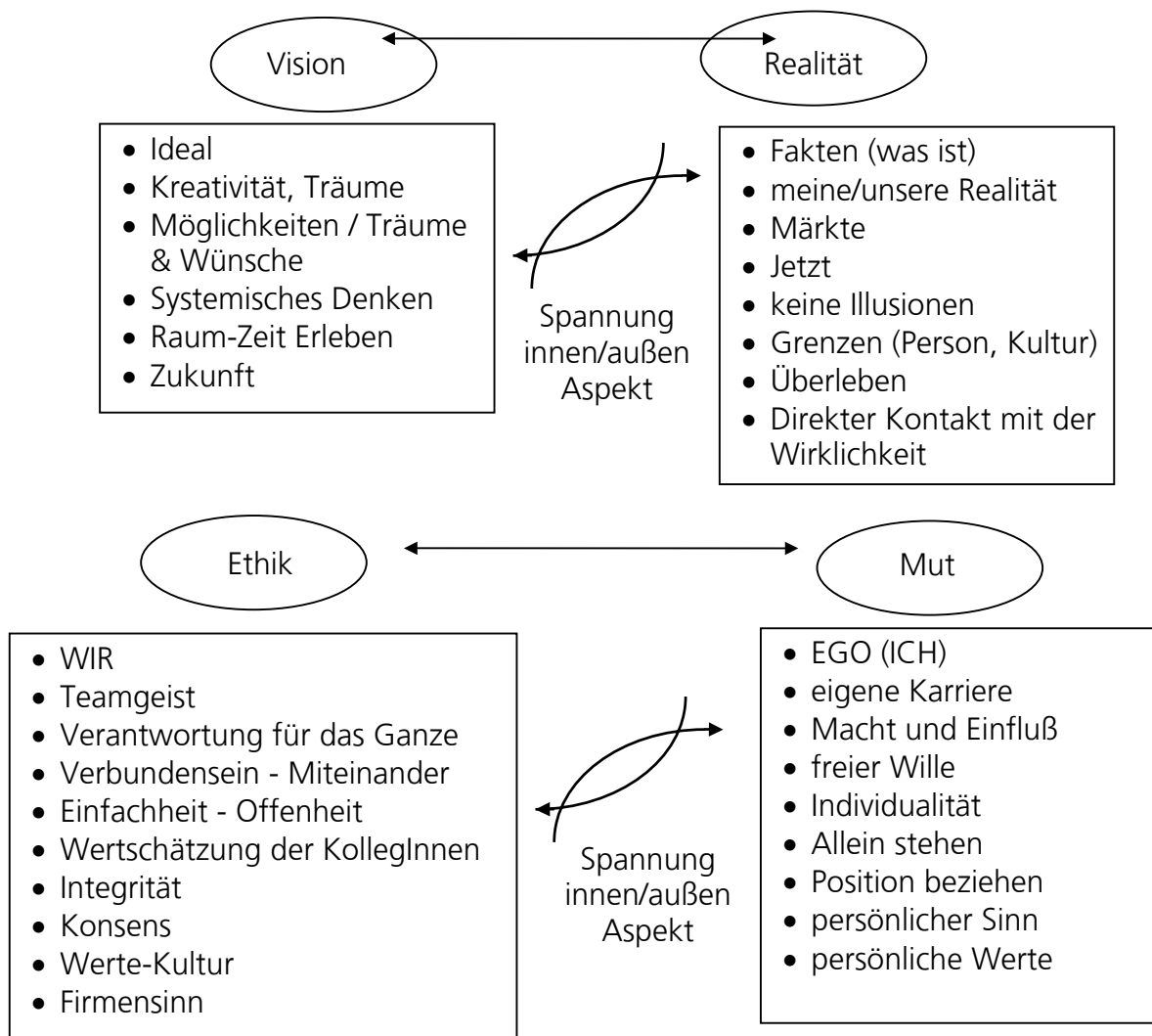
Auch Koestenbaum erkennt in seiner Arbeit das Spannungsfeld zwischen strategischer und persönlicher Seite von Führung. Er geht in seinem Ansatz davon aus, daß die persönliche Seite von Führung die wichtigste Komponente ist und am meisten Aufmerksamkeit bedarf. Führung beginnt für ihn mit der Frage, wie sich jeder selbst führt. Dabei beschreibt er fünf verschiedene Arenen (er nennt dies die olympischen Ringe⁸), die Gesellschaft, Familie, Arbeitsleben und die eigene Person umfassen.

Führung bewegt sich in dem Spannungsverhältnis von Vision und Realität auf der einen Seite, und Ethik und Mut auf der anderen Seite. Dazwischen entsteht „innere Größe“ durch die Spannung zwischen den oben genannten Polen. Größe hat bei Koestenbaum mit Empowerment (Ermächtigung) anderer zu tun. Mut, Kraft und Macht gehören bei ihm zusammen und bilden die Basis, die Wurzel seines Systems. Für ihn gehören Macht und Verantwortlichkeit eng zusammen: „Verantwortung ohne Macht ist genauso leer wie Macht ohne Verantwortung“. Mitarbeiter, die Verantwortung übertragen bekommen, müssen ebenfalls die Macht erhalten, diese Verantwortlichkeit zu leben. Im Klartext bedeutet das: die Macht, Entscheidungen zu treffen.



Das Ziel nach Koestenbaum ist es, jeden Eckpunkt seines „Diamanten“ gleichermaßen zu entwickeln - dadurch entsteht Spannung. Im Meistern dieser Spannung entsteht persönliche Größe.

⁸ siehe hierzu: Leadership, the inner side of Greatness, Jossey Bass Inc., San Francisco, 1991



Koestenbaum repräsentiert mit seinem System einen neuen Typus von Organisationsentwicklung: Er selbst hat seinen persönlichen Paradigmawechsel vollzogen und kann damit anderen helfen, ihren eigenen zu schaffen.

4.2 weitergehende Prozessorientierung

Prozessorientierung, die neben betrieblichen Ablaufprozessen auch menschliche Prozesse miteinbezieht, betrachtet Organisation aus einer größeren Perspektive. Organisationen sind nur eine von möglichen Entsprechungen menschlichen Lebens - ein genuiner Ausdruck des Seins. Diese Entsprechungen werden als Gesamtsystem wahrgenommen (mit all seinen vielschichtigen Strukturen, Abhängigkeiten etc.). Darüber hinaus wird der besondere Fokus auf die Dynamik - die Lebensäußerung von Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten des Systems gesehen (dies können Personen, aber auch Teams und andere Substrukturen sein). In der Dynamik dieser Beziehungen ergeben sich Felder, die andere Teile der Organisation beeinflussen. Obwohl die kleinsten „Radiatoren“ dieser Felder immer Menschen sind, verbinden sie sich in der Summe zu etwas eigenständigen.

digem, das als „natürliches“ Organisationsego bezeichnet werden kann. Daraus ergibt sich auch der bekannte Ausdruck, daß die Summe und das Potential eines guten Teams weit größer ist als das summierte Potential seiner einzelnen Mitglieder

Funktioniert dieses EGO nicht, sind nicht Strukturen die Ursache, sondern Menschen (da sich die Strukturen ja nur aus dem Kontext der Menschen schaffen). Der amerikanische Berater Ron Smothermon nennt nur 2 Kategorien von Problemen in Organisationen, die letztlich auf einem Zustand von Nichtverantwortung, bzw. der falschen Annahme, daß eine „Daseinsbedingung des Mangels“ herrscht, beruhen. Nichtverantwortung für das Erleben anderer - z.B. das Nichtmögen einer Person und, es ist nicht genügend im Umlauf, also hol Dir Deinen Teil, bevor Dir ein anderer etwas wegnimmt⁹.

Die Dynamik dieser Beziehungen, die Bewegungen im System und über die Systemgrenzen hinaus, wahrzunehmen, bedarf fortgeschrittener Bemühungen in der eigenen menschlichen Entwicklung. Zu Ende gedacht, löst sich hier die Trennung von Organisation und menschlichem Dasein auf. Die Entwicklung / Veränderung einer Organisation wird dabei insgesamt und in ihrer Dynamik mit anderen Systemen betrachtet.

4.3 Wandlungszyklen¹⁰

Diese Dynamik beinhaltet auch die Wahrnehmung von Wandlungszyklen und das Nutzen der ihnen eigenen Kräfte und Dynamik. Gute Führungspersönlichkeiten surfen auf den Wellen des Wandels und wissen, wann Geschäfte abgeschlossen werden können - die richtige Reife im Kontakt erreicht ist.

Einen umfassenden Entwurf zu Wandlungszyklen in psychologischem Kontext hat Stéphane Sabetti in seinem Buch „Rhythmen des Wandels“ gemacht, der auch als Grundlage für organisatorische Betrachtungen im Kontext „klinischer Organisation“ dienen kann. Hier werden psychologische Erklärungsansätze direkt auf Organisationen übertragen. Organisationsentwickler, die aus der Gestalttherapie kamen haben schon in den 80er Jahren Nachweise erbracht, daß Organisationen als ganzes neurotisches Verhalten zeigen können¹¹.

5 Zusammenfassend - gibt es kein richtig und kein falsch aber den Sinn,

denn der eigene (menschliche und organisatorische) Kontext ist der entscheidende Punkt. Dies bedeutet jedoch nicht nichts zu tun. Auch in der Mathematik gibt es einen Unterschied zwischen 0 und null (das erste ist eine Größe, das andere schlicht nichts) und in der Frage von Führungsstrukturen kann es kein Nichts geben:

- Strategische Führung
- Persönliche Führung

gehören zusammen auf eine Tagesordnung, die zum Ziel hat, herauszufinden, was in „unserer“ Organisation an Spielregeln gelten sollen. Beide Ebenen müssen bekannte, klar beschriebene Größen sein und, es muß Spielregeln geben für den Fall, daß Spielre-

⁹ Ron Smothermon, Drehbuch für Meisterschaft im Leben, Context Verlag, ISBN 3-926257-00-8

¹⁰ Das Kapitel basiert auf Arbeiten von Stéphane Sabetti (u.a. veröffentlicht in seinem Buch Rhythmen des Wandels - Dynamik der persönlichen Veränderung, Hugendubel Verlag, ISBN 3-88034-590-2) und auf Begegnungen der Autoren mit ihm, sowie auf eigenen Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen.

¹¹ The neurotical behaviours of organizations, Merry & Brown, 1985, Gestalt Institute of Cleveland Press.

geln verletzt werden (Konfliktregelungsmechanismus). Als drittes Element steht die Frage nach dem Sinn.

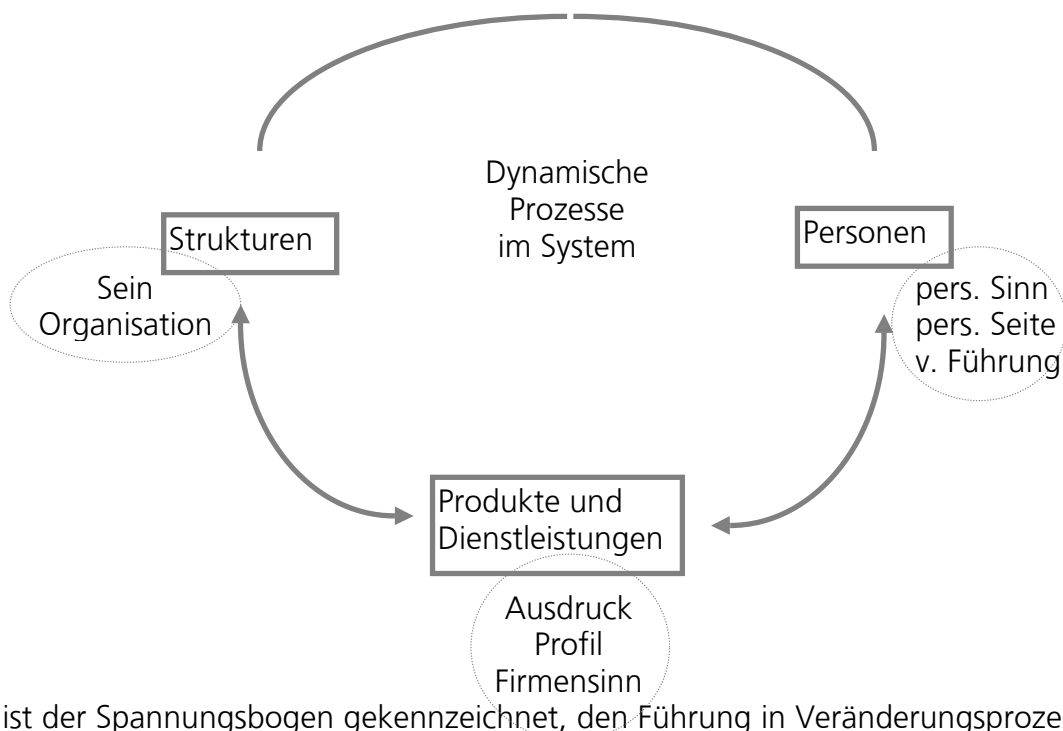
5.1 Sinn auf persönlicher und organisatorischer Ebene

Sinnstiftung ist eine der großen Herausforderungen an Führungspersönlichkeiten in dieser Zeit. Die Frage nach dem Sinn muß auf zwei Ebenen beantwortet werden - auf der sehr persönlichen und auf der organisatorischen Ebene:

- Was bringt „mich“ dazu, hier in dieser Organisation zu arbeiten?
- Schöpfe „ich“ selbst Sinn aus meinem Tun?
- Ist es für andere Menschen sinnstiftend, mit mir zu arbeiten (mögen sie nun Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten sein)?
- Was bringt diese Organisation dazu, dieses Produkt / diese Dienstleistung herzustellen oder anzubieten - welcher Sinn liegt darin?

5.2 Die Integrität des gesamten Systems

Ohne daß die Trinität aus Person, Struktur und Sinn vollständig ist, fehlt etwas. Es existiert keine sinnentleerte menschliche Größe, es gibt keine „Excellence in Business“ ohne diesen Sinn. Erst durch den Sinn wird menschlicher Ausdruck - und nichts anderes sind Produkte oder Dienstleistungen - interessant, lockt er Käufer an. Authentizität im Ausdruck wird nur in der Übereinstimmung zwischen Person, Organisation und Produkt erzielt. Sabetti nennt dies „Systemic Integrity®“ und bezeichnet damit ein „im Bauch“ schon bekanntes Phänomen. Authentizität, Echtheit lockt Menschen an. Modedesigner wissen dies. Sie gehen deshalb auf die Straße und kopieren, was Jugendliche auch ohne sie schon gemacht haben - Kleider die echt wirken, Ausdruck der Zeit und der Jugendlichen sind, die sie tragen. Systemische Integrität wirkt deshalb aus der Balance und der Dynamik zwischen Ihren drei Polen .



Damit ist der Spannungsbogen gekennzeichnet, den Führung in Veränderungsprozessen ausmacht. Die schlechte Nachricht ist: Es wartet auf viele Führungskräfte noch viel persönliche Arbeit, um den eigenen Paradigmawechsel einzuleiten, zu beschleunigen und zu „durchleben“. Die gute Nachricht: Auf der anderen Seite des dann neu definierten

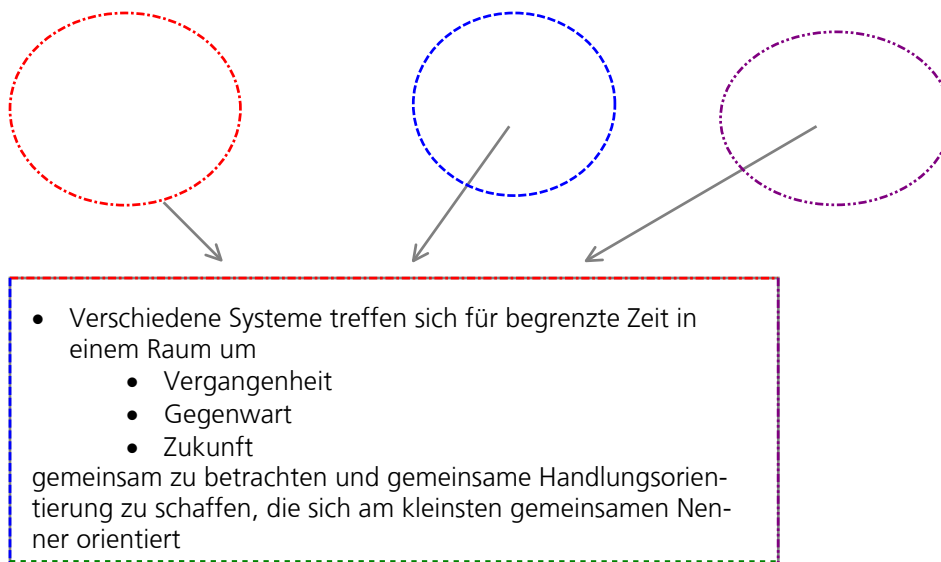
Systems warten interessante Neuerungen und Herausforderungen, deren Profil heute schon Formen annehmen.

6 Organisatorische Zukunftsmodelle

Hier sind zwei Zukunftsmodelle dargestellt, die

- in besonderem Maße der herrschenden Einfallslosigkeit der Verantwortlichen hinsichtlich dringender Veränderungsnotwendigkeiten in größeren Systemen, wie dem Gesundheitsbereich, dem Sozialbereich oder bei der Frage um den Standort Deutschland entgegenwirken könnten,
- ein Organisationsprinzip beschreiben, das in der Lage wäre, gute Ansätze aus der westlichen Kultur (wie den unbestreitbaren Fortschritt durch technologische Innovation) und die Vorteile östlicher Systeme (wie die Menschenorientierung des KAIZEN Systems) zu vereinen.

6.1 Future Search - Zukunftskonferenz ¹²



Die Zukunftskonferenz ist eine in den USA entwickelte Dialog-, Lern-, Planungs- und Mobilisierungsmethodik, die es großen Gruppen ermöglicht, ihre gemeinsame Zukunft zu planen und konkrete Handlungsschritte einzuleiten.

Zukunftskonferenzen dienen dazu, in großen Systemen durchbruchsartige Fortschritte (Quantensprünge) zu erreichen. Sie lassen sich sowohl für geschlossene Systeme, wie z.B. eine Firma mit ihren unterschiedlichen Substrukturen, als auch für offene vernetzte Systeme wie z.B. das Gesundheitswesen durchführen. Wichtig dabei ist die Definition des zu betrachtenden Systems und die Vorbereitung und Isolierung von Kernfragen für dieses System. Lösungs- und Handlungsorientierung stellen den Kern der Zielrichtung dar. Differenzen zwischen Gruppen werden nur festgehalten, nicht bearbeitet. Statt dessen werden Handlungsstränge entwickelt für die Punkte, bei denen Einigkeit erzielt werden kann. Dadurch entsteht eine ungeheure positive Verstärkung, die auch alte Vorurteile und festgefügten Dissens schmelzen lassen kann.

¹² Future Search entstand aus der systemischen Schule und wurde von Marvin Weisbord & Sandra Janoff zum ersten mal 1995 vollständig dokumentiert (Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities ISBN 1-881052-12-5)

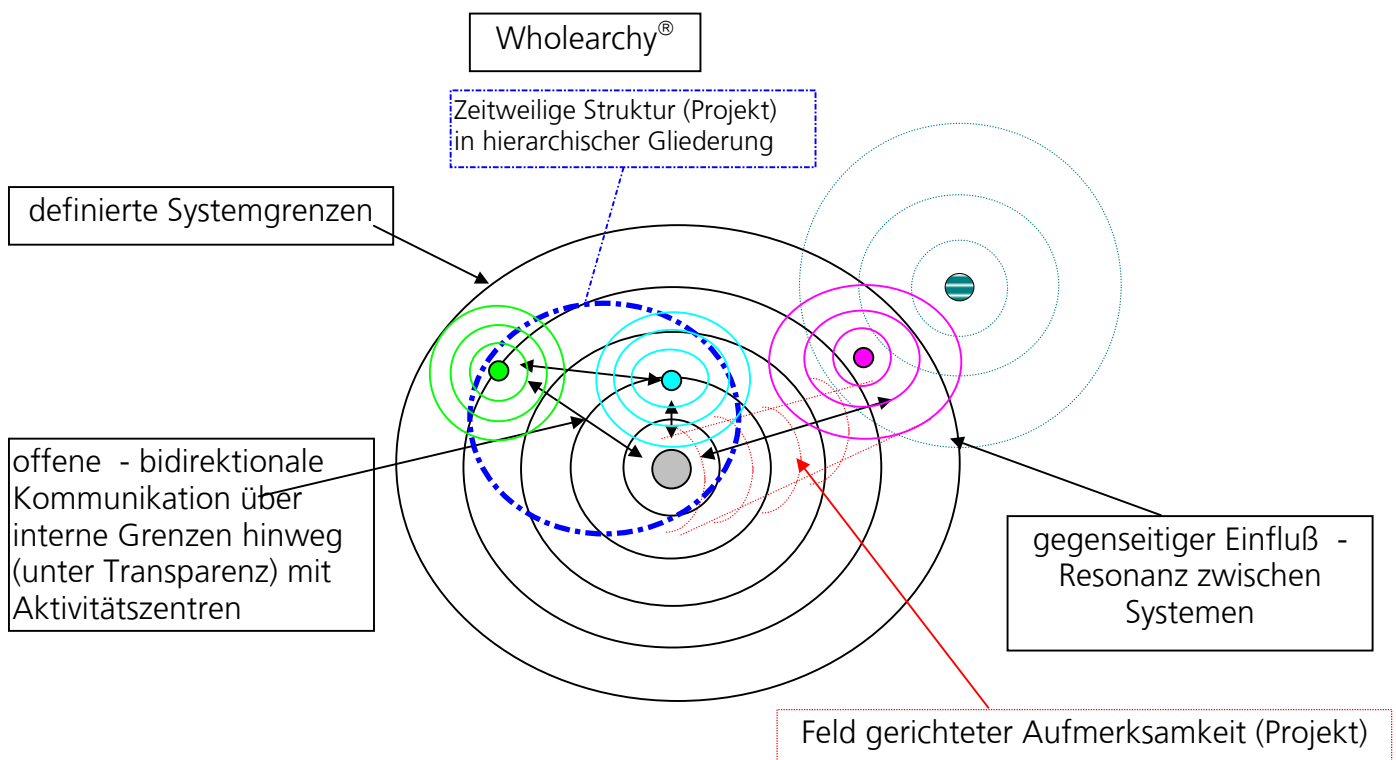
Die Grundprinzipien einer Zukunftskonferenz sind:

- Das ganze, offene System in einen Raum holen,
- den Fokus auf die Zukunft statt auf die Probleme zu richten,
- Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten,
- erst Konsens erreichen, dann Maßnahmen planen und
- in selbststeuernden Gruppen arbeiten

Zukunftskonferenzen schaffen dann tatsächlich schnell Zukunft, wenn der Anteil der dort vorhandenen Menschen, die ihren persönlichen Paradigmawechsel schon hinter sich haben, einen bestimmten Schwellenwert erreichen. Denn dann wird für andere spürbar, welche Kraft und Energie aus gemeinsamer Richtung fließen kann. Ohne diese Menschen kann auch die Zukunftskonferenz zur Methodik „Durchsetzung von Partikularinteressen“ verkommen, die unsere heutige politische Parteienlandschaft prägt.

6.2 Wholearchy¹³

Wholearchy wurde von dem amerikanischen Psychologen und Unternehmensberater Stéphane Sabetti entwickelt, der in seiner eigenen Erfahrung und in dem von ihm entwickelten Ansatz westliche und östliche Ansätze vereint.



In einer Wholearchy werden die positiven formgebenden und formorientierten Eigenschaften anderen Führungsmodellen mit den positiven Eigenschaften von prozessorientierten Führungsmodellen verbunden. Dies kann nur dann geschehen, wenn dort Menschen arbeiten, die auch Verantwortung für das Ganze übernehmen. Der Slogan „Global denken - lokal handeln“ findet bei Sabetti seinen weiterentwickelten Ausdruck in der „partwhole consciousness“ - einer Bewußtheit, die systemisch denkend die Auswir-

¹³ ein Buch über Wholearchy ist in Vorbereitung aber noch nicht veröffentlicht.

kungen des lokalen Handelns auf das Ganze erkennt (und umgekehrt) und daraus z.B. selbsttätig einen Informationskontakt in eine andere betroffene Stelle generiert.

Dabei ist gewünscht, daß lokale Aktivitäts-Zentren (Personen oder Teams) in die gesamte Organisation „strahlen“ und damit an möglichst vielen Stellen Informationen über die jeweiligen Aktivitäten vorhanden sind.

Wholarchy kann in ihrem Inneren verschiedene - auch nur zeitweilige - Führungsmodelle wie z.B. eine hierarchische Projektorganisation beherbergen. Wholearchy ist insofern nicht nur Struktur, sondern vor allem ein Bewußtseinsprozess, der allen MitarbeiterInnen Klarheit darüber verschafft, wer was wo wie und warum arbeitet und eine ständige Vergewisserung des Einverständnisses für diese Prozesse in sich trägt. Konflikte werden dabei nicht unter den Teppich gekehrt oder durch Macht beendet. Sie werden als produktive Elemente angesehen, um Wachstum zu beschleunigen. Mißbrauch von Macht zählt hier genauso dazu wie Gebrauch von Ohnmacht.

Der in der Wholearchy zum Ausdruck kommende ständige Transformationsprozess sollte diese Organisationsform für eine Gegenwart interessant machen, die vielleicht noch nicht so weit ist, dies zu verwirklichen.

7 Was jetzt zu tun ist

Es geht darum, - vielleicht mit Hilfe - selbst Erfahrungen zu machen und sich zu fragen, ob Veränderungen und Konsequenzen wirklich gewollt sind. Dann ist Handeln gefragt. Es gibt keine fertigen Rezepte, um Erfolge zu erreichen, jedoch einen möglichen Weg:

Veränderung funktioniert nicht ohne ein grundlegendes Verständnis von Wandlungsprozessen. Es geht darum, persönliches Verständnis über eigene Wandlungsprozesse zu erreichen und daraus Rückschlüsse zu ziehen auf die organisatorischen. Aus dem eintretenden Erfolg zu lernen, ist dann die nächste Herausforderung für Führungskräfte.

Doch zuvor gilt es ein weiteres Geheimnis im Paradigmenschwungel zu lüften. Was bringt Führungskräfte dazu, tatsächlich etwas zu tun? Den Spannungsbogen zwischen kognitiver und emotionaler Erkenntnis und tatsächlichem, konsequentem und folgerichtigem Handeln ist seit der Antike oft Gegenstand menschlicher Suche gewesen. Neben Goethe (Es gibt nichts gutes, außer man tut es) hat auch Shakespeare in dem berühmten Monolog „Sein oder Nichtsein..“ Hamlet diese Kernfrage des Lebens untersuchen lassen:

***...der angeborenen Farbe der Entschließung
wird des Gedankens Blässe angekränkelt;
und Unternehmungen voll Mark und Nachdruck,
durch diese Rücksicht aus der Bahn gelenkt,
verlieren so der Handlung Namen***