

Das geht nicht ...

Das ist unmöglich ...

Das kann ich nicht ...

Wer so denkt setzt sich selbst Grenzen.

Denken wir an die Hummel:

Die Hummel hat eine Flügelfläche von 0.7 cm² bei 1.2 Gramm Gewicht. Nach den bekannten Gesetzen der Aerodynamik ist es unmöglich, so zu fliegen.

Die Hummel weiss das aber nicht und fliegt einfach ...



Kultur

Das qualitative Innenleben einer Organisation

Unternehmenskultur bezeichnet einen Vorgang, der lange Zeit übersehen und in jüngster Zeit neu entdeckt wurde: das INFORMELLE INNENLEBEN einer Organisation. Das, was sich in den Menschen und zwischen den Menschen in einem Unternehmen abspielt und nicht direkt in Zahlen und Formeln erfassbar ist, beeinflusst nachweisbar in starkem Mass den Unternehmenserfolg.

Die Art und Weise, wie die zum Teil unbewussten Prozesse ernst genommen und gesteuert werden, prägt die Unternehmensführung. Führung hat aus traditioneller Sicht vor allem eine materielle Seite: Produkte, Rohstoffe, Maschinen, Personal und daraus abgeleitete Ziele und Pläne. Neu erkennt man aber auch eine kulturelle: das Klima, der Geist, die Einstellung, die Wertung, welche die materielle Seite erst zum Leben bringt. Die Führungskraft von heute muss beide Seiten beherrschen und auch über die Kultur führen. Dazu müssen die Elemente der Unternehmenskultur bekannt sein:

- *Geschäftspolitische Schwerpunkte*
Finanzpolitik
Personalpolitik
Sozialpolitik
Sortimentspolitik
Marktstrategien im Einkauf- Verkauf
- *Werte und Normen*
ungeschriebene Regeln - Gebote - Verbote - Tabus - Grundsätze - Einstellungen
(positive / negative Bewertung von Dingen, Ereignissen, Personen und anderen Inhalten)
- *Vorbilder / Leitbilder*
Traditionen - Gewohnheiten - Leitideen - Verhaltensmuster - Prägungen - Weltanschauung
- *Rituale*
Umgangsformen - Begegnungsweisen - Ausdrucks- und Ansprechformen - Verhaltenskodex
- *Sprache*
Klima - Ton - Atmosphäre - Lebens-Grundhaltung - Selbstgefühl

Oft sind diese Phänomene den Kulturträgern gar nicht klar bewusst, weil sie automatisch und unbeachtet funktionieren. Man kann deshalb vom unsichtbaren Teil des «organisatorischen Eisberges» sprechen, der ebenso gepflegt und entwickelt werden muss wie der sichtbare Teil vom Innenleben des Unternehmens.

Die neue Führungsdimension

Die Unternehmens- oder Organisationskultur kann leistungshemmend oder leistungsfördernd wirken. Sie kann in der Einführung von Neuerungen als grosses Hindernis zu schaffen machen, indem die traditionelle «Kultur» die Innovation bremst oder gar verhindert. Sie wird andererseits zum entscheidenden Motivator, wenn es gilt, einer neuen Unternehmensidee zum Leben zu verhelfen.

Kulturarbeit beginnt beim Individuum, bei seiner Einstellung und Werthaltung. Sie setzt sich in der engeren Gruppe bei der Bildung einer unité de doctrine fort, wird erweitert in die Abteilung und ins ganze Unternehmen, wenn es um die Umsetzung von Unternehmensstrategie und -politik geht. Dazu sind konventionelle Führungstechniken und -methoden untauglich, denn die Kulturarbeit bezieht sich auf menschliche Inhalte und Verhaltensmuster.

Kulturarbeit setzt ein neues Bild vom Unternehmen und Menschen voraus. Bisher ist eine Organisation eigentlich wie eine berechen- und konstruierbare Maschine verstanden worden, die planmässig aufgebaut und in Gang gesetzt werden kann. Dieses eindimensionale Bild muss in der Kulturarbeit durch eine zweite Dimension ergänzt werden: Das Unternehmen ist als lebendiger Organismus zu betrachten, der geprägt ist von seiner Geschichte, vom Umfeld, von den Werthaltungen der führenden Persönlichkeiten.

Diese zweidimensionale Sicht verändert das bisherige Führungsverhalten völlig, da sich die Führungskraft nicht mehr nach einem vorgegebenen Raster richten kann, sondern dem dynamischen Innenleben der Organisation folgen muss. Das Führungsverhalten ist nicht mehr nur mit Daten und Fakten zu dokumentieren, richtiges Entscheiden und Handeln basiert vor allem auf Gefühl und Intuition. Dabei hat sich die Führungskraft mit Vorurteilen, Haltungen, persönlichen Ueberzeugungen und relevanten Schlüssen auseinanderzusetzen und sogar Turbulenzen und chaotische Zustände in Kauf zu nehmen.

Kulturarbeit leitet ein neues Denken ein, welches die erworbenen, traditionellen Denkweisen ergänzt. Die harten Fakten und Zahlen werden mit den ihnen zugrunde liegenden Werten und Gefühlen verglichen. «Sachdaten» werden mit «Wertdaten» zu einer zweidimensionalen Sicht verbunden. Die «unsachlichen» Inhalte erhalten ebenso viel Gewicht wie die sachlichen.

Auswirkungen in der Praxis

In der ersten Dimension setzt die Führungskraft Theorien, Modelle, Systeme ein, die in einen logisch klaren Bezugsrahmen gestellt werden.

In der zweiten Dimension wird das Führen in erster Linie ein Geschäft zwischen Menschen. Führen wird zur reinen Beziehungsfrage, zur direkten, persönlichen Einflussnahme von Mensch zu Mensch. Die Führungskraft wird dadurch zum Gestalter von Beziehungen, zum Kulturarchitekten, zum «Gärtner»! Menschen sind Träger von subjektiven Meinungen, Erfahrungen, gewachsenen Einstellungen und Haltungen, die letztlich das Handeln in einer Organisation mehr von «unten» bestimmen als die Pläne und Ziele der Führungsspitze von oben!

Um diese zweite Dimension leben und erleben zu können, benötigt der «Gärtner»:

- absolute gegenseitige Offenheit
- Einfühlungsvermögen für andere
- Mut, sich selbst in Frage zu stellen, sich mit der eigenen Ansicht zu exponieren
- die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und auszutragen

Was kann damit erreicht werden?

- Vermitteln von Zuversicht durch Visionen
- Vertrauensbildung durch Vermitteln von «Heimatgefühl und Selbstwertgefühl»
- Stabilisierung und Verankerung der Grundsätze
- Förderung der Kommunikation durch gegenseitiges Verstehen

Die zweite Führungsdimension ist lernbar und trainierbar; sie widersetzt sich aber allen Versuchen der Rezeptierung.

Zweidimensional Führen

Zweidimensional führen heisst, gleichzeitiges Operieren mit Daten, Fakten, mit der «Sache» und mit deren Bedeutung, Gefühlen, Stimmungen, Befürchtungen, welche sie auslöst, mit «Werten».

Die zweite Dimension gehört genau so zum menschlichen Wesen wie die erste. Sie ist nicht ausschaltbar und immer dabei, ob gewollt oder ungewollt. Wenn sie jedoch zurückgestellt, überdeckt oder verdrängt wird, redet man von «sachlich bleiben», «ohne Emotionen diskutieren», «logisch denken», «nur beweisbare Fakten einbringen...»

Um die zweite Dimension fühl- und erlebbar zu machen, muss die Führungskraft lernen, dass es nur zu prüfende Fakten und nicht eine Wahrheit oder eine Theorie gibt. Die Führungskraft muss sich auch selbst hinterfragen können, ob die als eigene Erfahrung bezeichnete Lösung nicht schon «Ideologie» geworden ist. Die zweidimensional denkende Führungskraft wagt die innere Verunsicherung, wenn sie eigene etablierte Werte in Frage stellt, und setzt sich einer neuen Orientierung aus, weil sie sich durch das Vertrauen und Verständnis gestärkt und gehalten fühlt.

Zweidimensional führen heisst, mit Kopf und Herz führen. Denken und Fühlen sind gleichwertige Funktionen und bringen gleichwertige Resultate. Interessanterweise benötigt diese anspruchsvolle Führungsart weniger Zeit, weniger Energie und weniger Ärger, weil sie Umwege erspart, die Information vereinfacht und rasch zum Wesentlichen kommt.

Die Erfolgskriterien

1. Dimension

- klare Aufbau- und Ablauforganisation
- realistische Planung
- effiziente Entscheidungsfindung
- ständige Erneuerung von Produkt, Technologie und Organisation
- Prägen einer unité de doctrine

2. Dimension

- die richtige Person am richtigen Platz
- Abstimmen der Wertvorstellungen im Planungsprozess
- Sicherstellen des Verständnisses durch Kommunikation
- Freilegen und Nutzen der Kreativität, Vermitteln von Sinn und Bedeutung
- Erkennen und Pflegen der eigenen Unternehmenskultur

Führen

Heute ist unbestritten, dass Führungskompetenz (auch Sozialkompetenz genannt) für den Führungserfolg entscheidender ist als Fachkompetenz. Und doch verstehen die meisten Führungskräfte mehr von ihrem Fach als von Menschenführung. Mangelnder Unternehmenserfolg ist in den meisten Fällen eine Folge von Managementfehlern. Dabei spielt nachweislich menschliche Führungsschwäche die Hauptrolle.

Menschliches Verhalten wird nie restlos berechenbar und verständlich werden. Mit Menschen umgehen können heisst deshalb, sich immer wieder in neuen Situationen zurechtfinden können.

Menschliche Führungskompetenz wird in unserem Unternehmer-Training durch konsequentes Sensibilisieren für zwischenmenschliche Vorgänge entwickelt.

Die Vision als entscheidender Motivationsfaktor

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben ... sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer."

(Saint-Exupéry)

Wenn die Mitarbeiter wissen, warum es "sinnvoll" ist, ein Schiff zu bauen, wird die Tagesarbeit mit Schwung und Freude erledigt. "... ich weiss ja, warum ..., ich tu's ja eigentlich für mich."

Wenn die Mitarbeiter auch noch wissen, wie das Schiff und die Route aussehen, um die Sehnsucht zu befriedigen, dann sind die Themen "Qualität" und "Termine" auch weitgehend vom Tisch.

Beispiele für Visionen:

- Das Beste oder nichts
- Den Erfolg des Partners mehr fördern als jeder andere

Unternehmer-Training: Stachelschweine

An einem eisig kalten Wintertag – der Wind piff schneidend – drängte sich eine Schar Stachelschweine in ihrem Schlupfwinkel so nahe wie möglich aneinander.

Aber als sie sich zusammendrängten, bohrten sich ihre spitzen Stacheln gegenseitig in ihre Körper. Sie wichen also wieder auseinander, doch die eisige Kälte zwang sie, abermals nahe zusammenzurücken.

Wieder stachen sie sich mit ihren Borsten, und wieder wichen sie auseinander. Auseinander – zusammenrücken – auseinander – das wiederholte sich so oft, bis sie einen Abstand gefunden hatten, der sie die Kälte des Winters ertragen liess; nicht allzu nahe beisammen, so dass sie ihre Stacheln nicht störten, und nicht all zu sehr auseinander, so dass sie nicht erfroren.

Diesen Abstand nannten sie Höflichkeit und gutes Benehmen. So weit . . . *Arthur Schopenhauer*

Wir nennen diesen Abstand «Nähe» – wobei wir Sie in gewissen Bereichen ganz bewusst pieken wollen . . .

Ich freue mich auf Ihre Anmeldung!



Vreni Höhener