

## Unternehmer-Sein heißt Reflektieren des eigenen Führungsverhaltens und -handelns

☺ Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und des Führungsverhaltens setzt die Auseinandersetzung mit der eigenen Person voraus.

Reflexion bedeutet, das Gewesene durch bewußtes Nachdenken zu systematisieren und zu analysieren.

Die Reflexionsbereitschaft ist ein nachgreifendes Akzeptieren von Gewesenem und ein vorausschauendes Aktivieren von Kräften für die Zukunft. Reflexionen werden gerne mit externer Beratungshilfe bei Störungen, Problemen und Schwierigkeiten eingesetzt. Mir erscheint es wichtig, Reflexion auch für die vielfältigen Selbstverständlichkeiten eines Unternehmeralltags zu betreiben:

- im Vorfeld von Entscheidungen, um alle möglichen Konsequenzen ausloten zu können
- um eigene »blinde Flecke« erkennen zu können, und, im geschützten Rahmen, persönliche Mißerfolge analysieren zu können
- um situativ angepasste Vorgehensweisen in komplexen Problem- oder Konfliktsituationen erarbeiten zu können
- um eigene Unsicherheiten, Zweifel, Ängste, Wünsche aussprechen und aufarbeiten zu können
- um stehen zu bleiben in der Alltagshektik und auf das Geleistete zu schauen und um zu lernen, sich selbst Anerkennung (kommt von kennen) zu geben.

• ...  
Wertschöpfung entsteht durch Wertschätzung, entsteht in der Reflexionsbereitschaft zwischen Unternehmer und Mitarbeitern, Kunden und Lieferant, entsteht zwischen Menschen und beginnt bei jedem Einzelnen. Wann nehmen Sie sich Zeit für Ihre nächste Reflexion?  
Sonja Herzog-Lang

## Wie gehen Sie mit Zielvereinbarungen um?

### Anregungen für Ihren Führungsalltag

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

☺ Es gibt kaum ein Führungsinstrument, das schon so lange bekannt ist wie das »Führen durch Zielvereinbarungen« (ursprünglich unter MBO, Management by Objectives, aus USA nach Europa gekommen) und doch so wenig konsequent in mittelständischen Unternehmen angewendet wird.

Umfragen ergeben immer wieder, daß, wer den Sinn seiner Arbeit nicht kennt, auch nicht motiviert und selbstverantwortlich handelnd ist. Ein Ziel vor Augen zu haben hilft, den großen Rahmen zu überblicken, in dem die eigene Arbeit eingebettet ist. Die Prozeßkette zu kennen, in die die Aufgabe eingebaut ist, setzt Energien frei, den eigenen Beitrag – wie bescheiden er auch im Verhältnis zum Ganzen sein mag – als wertvoll und wichtig zu empfinden und sich somit für das gemeinsame Gelingen einzusetzen.

Wer jedoch in der heutigen Zeit sein Unternehmen in Richtung schlanke und erfolgreiche Strukturen verändern will, kommt an diesem wichtigen Führungsinstrument nicht vorbei!

Die Orientierung an Zielen ist eine der Grundvoraussetzungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung in erfolgreichen Unternehmen.

### Sich selbst und seine Mitarbeiter/innen über Ziele führen

Sich selbst oder anderen ein Ziel setzen heißt, ein angestrebtes Resultat zu definieren – und wirklich zunächst nur das Resultat und nicht den Weg, auf dem es zu erreichen ist.

Das Ziel gibt Orientierung und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Es zwingt – im konstruktiven Sinne – über die Ausrichtung

*Wer nicht weiß,  
wohin er segeln will,  
für den ist kein Wind  
der richtige.*

Seneca

des eigenen Handelns nachzudenken. So beginnt die Suche nach Lösungen und Wegen, um die eigenen Fähigkeiten, Energien ... gezielt einsetzen zu können. Wie wohlthuend ist es, nach getaner Arbeit – gerade auch nach Führungsarbeit – zu sagen: »Das habe ich geschafft!«

### Ziele vereinbaren ist ein Prozeß

Und dieser Prozeß beginnt an der Unternehmensspitze. Die Unternehmensleitung – der Unternehmer – setzt den Rahmen:

- die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens für das kommende Jahr
- die wichtigsten Prioritäten, die erste verbindliche Zielsetzung und den groben Ressourcen-Einsatz.

Diese Festlegungen können von der Unternehmensleitung weder im stillen Kämmerlein noch aus dem hohlen Bauch getroffen werden. Sie sind im Vorfeld zusammengetragen worden aus vielen Ideen, Meinungen, Anregungen von Führungskräften und Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen.

Es ist die Aufgabe der Unternehmensleitung, diese Verdichtungsar-

Wer auf hoher See segelt, weiß, was prozeßorientiertes Vorgehen bedeutet: der Kurs muß immer wieder neu bestimmt werden – aber das Ziel bleibt.

**Die Ziele sind es, die es möglich gemacht haben, daß große Entdecker neue Erdteile entdeckt haben oder ans Ende der Welt und wieder zurückgekommen sind.**

beit von unterschiedlichen Ideen, Anregungen, Entwicklungsimpulsen durch verbindliche Zielvereinbarungen zu leisten, um den richtigen Ideen zum Durchbruch zu verhelfen.

Auch die Unternehmensleitung hat sich somit zu Zielvereinbarungen verpflichtet und ist jetzt selbst höchstpersönlich gefordert, diese der nächsten Ebene zu kommunizieren, um auch dort zu entsprechenden Vereinbarungen zu kommen. Und in diesem Muster geht der Prozeß stufenweise zu jedem einzelnen Mitarbeiter:

- Was bedeutet dies für uns/mich?
- Welche Beiträge sind von uns/mir gefordert, damit die Unternehmensziele erreicht werden können?
- Was für spezifische Ziele ergeben sich für uns/für mich daraus?

Jeder muß die Ziele seines Vorgesetzten kennen, um die eigenen Prioritäten setzen zu können und um somit seinen Teil zum Ganzen beitragen zu können.

#### **Ziele können nicht diktiert, sondern nur vereinbart werden**

Ziele werden auf der Basis des Dialoges vereinbart. Das heißt trotz-

dem, daß der Rahmen und die Richtung von der Unternehmensleitung vorgegeben wird. Der daraus entstehende Handlungsspielraum bedeutet nicht totale Freiheit, sondern gibt einen begrenzten Spielraum vor. (Ebenso kann jemand, der Tennis spielen will, nicht in einem Fußballclub Tennis spielen.) Entscheidend jedoch ist, daß diese Handlungsfreiheit genutzt wird, indem die Ziele gemeinsam, das heißt im Dialog,

- verstanden und akzeptiert werden
- die Prioritäten gemeinsam gesetzt werden und keine Zielkonflikte eingebaut sind
- und daß sich über die notwendigen Mittel und Ressourcen Gedanken gemacht wird.

#### **Die Zielerreichung kontrollieren**

Eine der wichtigsten Aufgaben nach der Zielsetzung und der Zielvereinbarung ist die Zielplanung. Diese dient als Garant für die Zielerreichung! Sie muß in regelmäßigen Abständen überprüft werden – mindestens einmal, in der Halbzeit – gemeinsam mit dem Vorgesetzten. Wenn dies nicht geschieht, dann kann passieren, was ich im-

mer wieder in meiner Beraterpraxis erlebe: »Stark angefangen und ebenso stark nachgelassen«.

Desweiteren ermöglicht die Kontrolle, daß Abweichungen rechtzeitig erkannt werden und so zu Korrekturmaßnahmen führen. Meines Erachtens sind Ziele und Zielvereinbarungen gerade in Zeiten eines instabilen Umfeldes wesentlich und wichtig. Die Ziele sind es, die es möglich gemacht haben, daß große Entdecker neue Erdteile entdeckt haben oder ans Ende der Welt und wieder zurückgekommen sind.

Wenn Sie Ziele setzen vor dem gedanklichen Hintergrund eines instabilen, turbulenten Umfeldes und diese prozeßorientiert umsetzen, werden Sie rechtzeitig reagieren können auf Abweichungen oder Unvorhergesehenes. Sprechen Sie mit uns über die Umsetzung!

*Das Lassen ist etwas,  
wobei man nichts tun  
muß, und trotzdem  
ist es anstrengend*

*Bert Hellinger*

## **Was ist Mediation?**

☺ Mediation als Methode dient der außergerichtlichen Vermittlung in Konfliktsituationen. Das Wort Mediation kommt aus dem amerikanischen und heißt »Vermittlung«. (Der Mediator ist der Vermittler.) Die Mediation wurde vor ca. 15 Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelt und wird dort besonders in der Wirtschaftsberatung, in der Politik und in allen privaten Trennungs- und Scheidungsverfahren eingesetzt.

Mediation versteht sich als ein Problemlösungsansatz, der das Ziel hat, im Wege des konstruktiven Streitens eine selbstbestimmte und einvernehmliche Konfliktregelung zu finden.

Gerade in Konfliktsituationen ist der Mensch unserer heutigen Zeit sehr schnell bereit, die Konfliktbearbeitung oder -lösung einer anderen Person, z. B. seinem Steuerbera-

ter, einem Rechtsanwalt oder einem anderen Berater zu übertragen.

Konflikte zwischen Personen oder Gruppen gehören in Unternehmen und in Institutionen zu den häufigsten und gleichzeitig kostspieligsten Problemsituationen. Oft werden sie so lange hin- und hergeschoben, bis sie einen Eskalationsgrad erreicht haben, der dann auch immer öfter vor dem Gericht endet, ohne andere konstruktive Möglichkeiten davor aktiv genutzt zu haben.

In diesen Fällen versteht sich die Mediation als ein Vermittlungs- und Beratungsansatz, der die Konfliktbeteiligten in ihrer Autonomie fördert und die Eigenverantwortlichkeit stärkt!

Die strittigen Fragen werden von den Beteiligten selbst verhandelt und geklärt, nicht stellvertretend von Anwälten oder Richtern ent-

schieden, sondern mit Hilfe des Mediators, der ein Steuerberater, ein Rechtsanwalt oder ein anderer Berater sein kann.

So entsteht bei den Beteiligten eine Erweiterung der Konfliktlösungs-Kompetenz wie:

- sich im direkten Kontakt einigen zu können
- Gesprächs-, Verhandlungs- und Absprachefähigkeit zu entwickeln nicht über Experten, sondern indem selbst Lösungen entwickelt werden
- Dialog- und Kooperationsfähigkeit zu lernen
- ...

Unsere beiden Angebote, Vortragsabend und eineinhalb tägiger Workshop in diesem Jahr, sind im Besonderen für Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater konzipiert.

*Sonja Herzog-Lang*

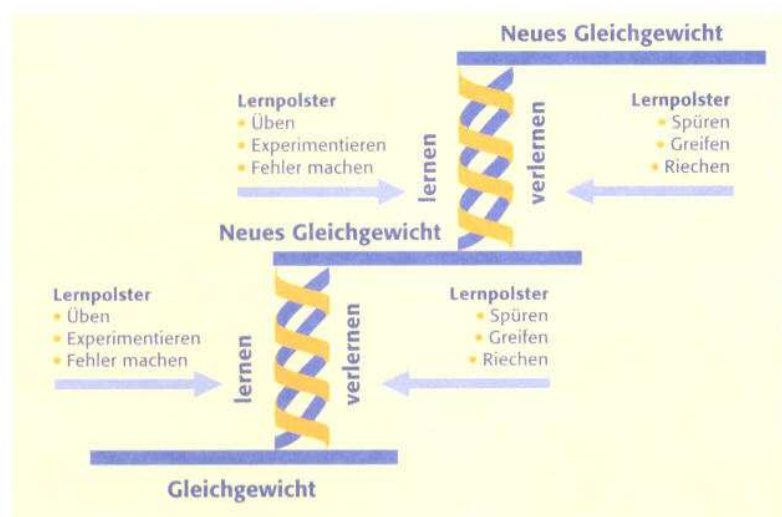
Literatur:  
Stroebe, Rainer W.:  
Führungsstile: Situatives  
Führen und Management  
by Objectives,  
4., überarb. Aufl.,  
Heidelberg: Sauer, 1992

Doppler, Klaus:  
Change-Management:  
den Unternehmens-  
wandel gestalten,  
4., erw. Auflage, Frank-  
furt/Main, New York:  
Campus Verlag, 1995

## Gibt es in Ihrem Unternehmen (Ver)Lernpolster?

Impulse für fruchtbare Lernprozesse

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich



Die gesammelten Theorien über Entwicklungsprozesse sagen aus, daß Menschen, Gruppen und Organisationen Gleichgewicht suchen. Sie bevorzugen eine vorher-sagbare, stabile Welt. In dieser stabilen Welt entwickelten sich soziale Systeme und Prinzipien, die sich über Jahrtausende bewährt haben. Unter stabilen Verhältnissen wurden enorme Leistungen vollbracht, z.B. das Prinzip der Hierarchie oder besser »heilige Ordnung«. An der Spitze stand/steht der Pharao, König, Papst, Manager oder Unternehmensleiter. Die Menschen im System bilden oder übernehmen eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion und interagieren mit ihr.

In unserer zunehmend instabilen Welt erscheinen viele dieser Prinzipien immer mehr an Gültigkeit zu verlieren. »Wie können wir altes verlernen, um Neues zu erlernen«?, lautet eine der spannenden Fragen, die sich für Unternehmen in Zukunft daraus ergeben. Dazu möchte ich einige Hinweise diskutieren.

### Legen sie Lernpolster aus!

Um zu verlernen, müssen sich Menschen psychologisch sicher fühlen, das heißt, ein beschreibbarer Weg muß erkennbar sein. Menschen sollen spüren, daß ein Verlernen ihr momentanes Empfinden

für ihre Identität nicht gefährdet. Sie sollen spüren, schmecken und riechen, daß sie etwas Neues lernen können, ohne sich allzu ängstlich zu fühlen. Welche Bedingungen sind hier hilfreich und nützlich, damit sich Menschen sicher fühlen?

Am wesentlichsten für fruchtbare (Ver-)Lernprozesse erscheint es mir, Gelegenheiten zum Üben, Experimentieren und »zum Fehler machen« zu schaffen. Hier sind insbesondere Führungskräfte gefordert, Fehler zu tolerieren.

Ich stelle jedoch fest, daß Führungskräfte anfangs ungern bereit sind, Fehler (selbst im Übungsfeld Seminar) als Chance zu begreifen. Diese Managementkultur ist wahrscheinlich um die Annahme herum entstanden, daß man einen Fehler keinesfalls zweimal machen darf. Um jedoch ein neues Verhalten bzw. neue Fähigkeiten zu erlernen, werden wir jedoch Fehler um Fehler zulassen müssen. Und je mehr Gelegenheiten zum Üben, desto besser. Für solche Felder würde ich gerne den Begriff (Ver)-Lernpolster vorschlagen. Das heißt:

- Schaffen Sie sich Platz und Gelegenheiten zum Üben und Praktizieren
- Suchen Sie sich einen Lernpartner/Gruppe und erkunden Sie »Neuland«

- Unterstützen Sie ihre Mitarbeiter, wenn sie Fehler machen
- Entwickeln Sie Normen, die Fehler machen zulassen und die innovatives Denken und Experimentieren belohnen
- Besuchen Sie doch an einem Vormittag für zwei Stunden eine Montessori Schule und beobachten Sie aufmerksam
- Besuchen Sie anstatt eines klassischen Managementseminars ein Bioenergetisches Seminar
- Kaufen Sie sich mal ein Buch über das Leben, Lernen und Verhalten von Delphinen

### Machen Sie eine Entdeckungsreise in die Biologie!

Auf der Suche nach (Ver)-Lernfähigen Systemen finden wir in der Biologie hilfreiche Beispiele. Dabei ist der Begriff der Autopoesie, der vom chilenischen Biologen Maturana formuliert wurde, von entscheidender Bedeutung. Autopoesie bedeutet soviel wie Selbstorganisation, Selbststeuern, Selbster-schaffen, Selbsterneuern.

Ein schönes Beispiel für diesen Entwicklungsprozess (Altes abbauen, Neues dazunehmen) ist das Wachstum eines Knochens. Es beruht keineswegs nur darauf, daß knochenbildende Zellen neue, alsbald verkalkende Knochensubstanz anlagert, es müssen gleichzeitig auch Zellen am Werke sein, die imstande sind, alte Knochensubstanz zu vernichten. Durch das harmonische Zusammenwirken dieser Antagonisten wird der wachsende Knochen als Ganzes dauernd der Größe des heranwachsenden Tieres angepaßt und steht auf jedem Stadium des Wachstums in voller Harmonie mit der Ganzheit des Organismus.

So wenig das Wachstum eines Knochens ohne Abbau möglich ist, so wenig erscheint Lernen im Sinne von Entwicklung möglich, wenn nicht Schritt für Schritt Angepaßtes und Gewußtes abgebaut oder verlernt wird, um Neuem und Höherem Platz zu machen.

Das fruchtbarste für (Ver)Lernprozesse ist es, wenn Gelegenheiten zum Experimentieren, zum Hinterfragen, zum Fehler machen und zum Üben geschaffen werden.

Literatur:  
 Norretranders, Tor:  
 Spure die Welt,  
 Rowohlt 1994,  
 Vester, Frederic:  
 Neuland des Denkens,  
 8. Auflage, dtv, 1993,  
 Schein, H. Edgar:  
 Wie können Organisationen schneller lernen,  
 Organisationsentwicklung, 3/95,  
 Fromm, E.:  
 Haben oder Sein,  
 dtv, 1994,  
 Lorenz, K.:  
 Denkwege, Piper, 1992,  
 Geiselhart, H.:  
 Wie Unternehmen sich selbst erneuern, Gabler,  
 1995



## Unser Angebot 1996

### Vortragsthemen

Zur fachübergreifenden Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung:

#### Wie beurteilen Banken mein Unternehmen?

Gestaltungshinweise:  
23. April 1996  
Jörg Richter

#### Konflikte einvernehmlich regeln durch Mediation

14. Mai 1996  
RA Walter Lehmann

#### Strukturen im Unternehmen erkennen und beeinflussen

11. Juni 1996  
Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

#### Umgang mit Veränderungen im Unternehmen

22. Oktober 1996  
Sonja Herzog-Lang

#### Familienunternehmen I

Nach-Folge(n) erfahren  
Praktische Folgen beim Generationswechsel  
5. November 1996  
Dr. Thomas Siefer

#### Familienunternehmen II

Steuerliche und rechtliche Folgen beim Generationswechsel  
19. November 1996  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

### Seminare

#### Moderationstraining

5. bis 7. Juni 1996  
Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

#### Cam Puls

Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte  
30.\* Oktober bis 3. November 1996  
Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

#### Kopf aus dem Sand

Konflikte in Führungs- und Veränderungssituationen konstruktiv bearbeiten  
13.\* bis 15. November 1996  
Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

### Workshops

Im zweiten Halbjahr 1996 jeweils ein oder eineinhalb Tage\*

#### Strukturen im Unternehmen erkennen und beeinflussen

Werner Moll und Sonja Herzog-Lang

#### Konflikte einvernehmlich regeln durch Mediation

im Besonderen für Rechtsanwälte/-innen und Berater/innen  
RA Walter Lehmann

#### Personalentwicklung

zur Umsetzung von Unternehmensstrategien für SteuerberaterInnen  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke und Sonja Herzog-Lang

#### Nach-Folge(n) erfahren

Praktische Folgen von Nachfolge in Familienunternehmen  
Dr. Thomas Siefer und Sonja Herzog-Lang

\* Beginn am ersten Tag, 17.00 Uhr

### Beratungsfelder

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

#### Unsere speziellen Beratungsfelder sind:

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozess
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Beratung in Konfliktsituationen
- Individual-Coaching von Führungskräften

**Standpunkte**  
Wo man steht bestimmt,  
was man sieht  
und was nicht,  
es bestimmt  
auch den Blickwinkel;  
ändert man den Punkt,  
an dem man steht,  
ändert sich  
alles andere.

F. B. Simon

#### Impressum

Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,  
Bodekerstraße 84, D-30161 Hannover  
fon 0511/39075-59 - fax -48  
Druck: Movimento Network, Berlin  
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

#### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung  
Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.  
Nummer H 25952

Bitte fordern Sie unsere Beratungsangebote und die ausführlichen Seminar- und Workshop-Beschreibungen an! Oder rufen Sie uns an, wir informieren und beraten Sie gerne ausführlich in einem Telefongespräch.