

Auf der Suche nach den Schuldigen...

☉ Sicherlich kennen Sie die Situation aus Ihrem Führungsalltag: Die neue Marketingstrategie wird in einer Projektgruppe konkretisiert, geplant und umgesetzt. Im Laufe des Projektes treten unvorhergesehene Schwierigkeiten auf, Fehler werden offensichtlich, chaotische Zeit- und Absprachesituationen zeigen sich... Und die Suche nach den Schuldigen ist entbrannt!

Um in solchen Situationen den eigenen Gestaltungs- und Handlungsspielraum wieder wahrnehmen zu können und diesen konstruktiv nutzen zu können, sind folgende Sichtweisen nützlich:

- Fehler, Versäumnisse, Schwachstellen sind etwas Normales und Unvermeidbares bei Menschen und Organisationen.
- Lernen geschieht durch Experimente, durch Ausprobieren, durch »try and error« – »Wer laufen lernen will, muß fallen dürfen«.
- Es ist unmöglich, alles »im Griff« haben zu können. Der Mythos des Maschinenmodells ist nicht auf soziale Systeme = Menschen übertragbar.
- Fehler sind weder gut noch schlecht, sondern Informationen, Hinweise. Sie können zur Weiterentwicklung genutzt werden.

Es gibt keine Schuldigen, sondern nur Beteiligte an einer Situation.

Erst wenn es uns gelingt, egal für welche Situation, an der wir beteiligt sind, die Verantwortung zu übernehmen, sehen wir wieder den Handlungsspielraum, den wir als Projektteam brauchen, um unser gemeinsam vereinbartes Ziel zu erreichen. Somit nehmen wir die Herausforderung der Zukunft an, ein lernendes Unternehmen zu werden!

Sonja Herzog-Lang

Funktionsbewußtheit und Rollenflexibilität

Eine hohe Fähigkeit von Menschen im Management

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

☉ Eine wesentliche Fähigkeit von Führungskräften ist ein klares und eindeutiges Bewußtsein für die Führungsfunktion. Ich stelle bei meiner Arbeit in Organisationen jedoch häufig das Gegenteil fest. Deshalb ist es wichtig, die Begriffe Funktion und Rolle zu definieren, da es hier in der Literatur ebenso wie in der Praxis zu ständigen Verwechslungen kommt. In Anlehnung an Waldefried Pechtl finde ich folgende Definitionen hilfreich:

Was ist eine Funktion?

Eine Funktion ist eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einem sozialen System (Organisation, Familie), die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist. Wofür bin ich als Unternehmensleiter/Abteilungsleiter zuständig und verantwortlich? Was unterscheidet mich in meinem Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich von meinen Mitarbeitern? Eine Funktion bleibt unabhängig von der jeweiligen Situation im Unternehmen konstant und gleich (im Gegensatz zur Rolle).

Was ist eine Rolle?

Eine Rolle ist ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster (z. B. die verständnisvolle Mutter, die kumpelhafte Kollegin, der Hofnarr usw.), das abgesprochen oder unabgesprochen im sozialen System ausgeübt wird. In welche selbstgewählten oder durch andere gewählten Rollen schlüpfte ich regelmäßig? Eine Rolle ist im Gegensatz zur Funktion situativ bedingt und daher veränderbar.



Was ist eine Tätigkeit?

Was tue ich in meiner Funktion als Unternehmensleiter/Abteilungsleiter? Welche Aufgaben sind an meine Funktion gebunden und daher von mir zu erledigen?

Viele Führungskräfte geben in kritischen und unbequemen Situationen ihre Funktion an der Garderobe zur Selbstverantwortung ab und schlüpfen in eine Rolle, die ihrer Funktion inadäquat ist, aber einen höheren emotionalen Nutzwert hat. Dieses Verhalten ist nicht dienlich zur zielorientierten Aufgabenerfüllung und bewirkt Verwirrung.

Wahre Meister im »Funktionen und Rollen Wechsle Dich Spiel« sind Familienunternehmen. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, daß in einem Familienunternehmen grundsätzlich zwei Systeme, die ein unterschiedliches Tempo haben, »ineinanderfließen«: das Familiensystem und das Unternehmenssystem. Beispielsweise spricht der Vater in seiner Funktion als Vater zu seinem Sohn, wenn es für ihn

Wenn es gelingt, auch in kritischen Führungssituationen die Funktion beispielsweise als Führungskraft mit einem reflektierten Rollenverhalten zu paaren, wird dies allen Beteiligten Klarheit und Sicherheit vermitteln.

Im Besonderen in Familienunternehmen gilt es, Vereinbarungen zu erarbeiten, welche Funktion und welche Rolle in den beiden Systemen Familie und Unternehmen nützlich sind.

günstiger ist. Drei Minuten später nimmt er die Funktion des Unternehmensleiters ein, weil es wiederum günstiger ist. Sie können sich vorstellen, wie das Ergebnis dieses Verhaltens aussieht. Und gerade deshalb erscheint es hilfreich, ein klares Funktionsbewußtsein zu entwickeln. Dazu möchte ich Ihnen aus der Praxis berichten:

Ein Unternehmensleiter versucht, seinen als Filialleiter beschäftigten Sohn zu bewegen, die Haftung für einen Geschäftskredit

zu übernehmen. Als der Sohn dies ablehnt, wechselt der Unternehmensleiter sofort in die Funktion des Vaters mit folgendem »Hinweis« an seinen Sohn: »Wenn ich so unsicher wäre wie Du, hätte ich das Unternehmen nie aufbauen können.«

Ebenfalls erlauben sich Söhne und Töchter in ihrer Funktion als Sohn/Tochter Sachen im Unternehmen, die sie sich in ihrer Funktion als Abteilungsleiter, Stellvertreter oder Mitarbeiter niemals erlauben würden. Mit anderen Worten, sie nehmen im Unternehmen nicht die Funktion z. B. des Abteilungsleiters wahr, sondern die der Tochter. So kommt die Tochter in einem Familienunternehmen (sie hat dort die Funktion einer Abteilungsleiterin) regelmäßig zu spät. Der Vater ist darüber »ganz fest böse«.

Sprechen die beiden nun darüber, passiert folgendes: Der Vater argumentiert in seiner Funktion als Unternehmensleiter, daß ihn das Verhalten seiner Tochter stört. Die Tochter gibt sofort ihre Führungs-

funktion im Unternehmenssystem ab und schlüpft in ihre Tochterfunktion des Familiensystems (Aber Papa, schau doch mal...!). Ein wunderbarer Nährboden für Konflikte. Was glauben Sie, wieviel Zeit und Energie durch ein solches Verhalten sinnlos verbraucht wird?

Die beiden Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig es ist, in Ausübung der Führungsfunktion auch in kritischen Situationen seine Funktion nicht zugunsten eines unpassenden Rollenverhaltens aufzugeben bzw. in Familiensystemen nicht eine unpassende Funktion einzunehmen. Die Fähigkeit, Funktionen klar zu definieren und sein Verhalten ausschließlich daran zu orientieren, verkürzt die Zeitdauer von Krisen und verbessert die Qualität des Zusammenarbeitens. Die Verlässlichkeit bezüglich der Funktion gibt den beteiligten Menschen für gewisse Zeiten Sicherheit, Ruhe und Stabilität. Mit Fleiß und Übung kann in relativ kurzer Zeit das Bewußtsein dazu entwickelt bzw. erlernt werden.



Entdecken Sie den »Drachentöter« in sich?!

Innovationen in Unternehmen als kreativer Prozeß

von Carmen Gerstmann, Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Hannover

Führungskräfte brauchen für das Wecken von Innovationen in Unternehmen zahlreiche grenzüberschreitende Fähigkeiten. Diese Qualitäten ermöglichen es, in unbekanntem Gewässern zu segeln, um dem Unerforschten ein Tor zu öffnen – denn nur dort können Innovationen entdeckt werden.

☉ Woher und wie bekommen Unternehmen überhaupt neue Impulse, Anregungen, Ideen und Innovationen? Einige stellen für diese Aufgaben neue, zumeist junge MitarbeiterInnen für die Bereiche Marketing, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsentwicklung ein oder beauftragen gleich eine Agentur für sogenannte kreative Aufgaben. Der Innovationsschub soll damit durch neue Impulse von außen erfolgen. Viele stellen dann fest, daß hier oft Ideen produziert werden, die möglicherweise nicht ins Unternehmen passen, auf Widerstand stoßen oder als »viel zu theoretisch« abgestempelt werden.

Aber was hilft dabei, neue Wege zu finden und diese neuen, kreativen Ideen für Veränderungen realisieren zu können? Führungskräfte, die sich persönlich dieser Aufgabe

stellen, brauchen dabei unterschiedliche Fähigkeiten und Denkanstöße.

Um in einem ersten Schritt neue Informationen zu bekommen, gilt es auch einmal, den »Elfenbeinturm« der eigenen Branche, Organisation und Kultur zu verlassen. Oft bringt das Überschreiten dieser Grenzen die besten Ideen mit sich und ermöglicht die Einsicht in andere Welten. Denn jedermann kann sich über Mode in einer Boutique oder Geschichte in einem Museum informieren, der kreative Entdecker sucht jedoch nach Geschichte im Eisenwarenladen und nach Mode im Flughafen.

Laden Sie doch auch in einem ersten Schritt den Forscher als Lehrer zu sich ein und überlegen Sie, in welchen Außenbezirken Sie sich nach neuen Einfällen umsehen können.

Sind erst die Gedanken aktiviert, ist der Boden bereit für Ideen zu Marktstrategien, Veränderungsprozessen und Problemlösungen. In der Rolle des Künstlers können Sie dann Ihr Denken mit einer magischen Frage, wie zum Beispiel: »Was wäre wenn...?«, beleben. Was wäre, wenn morgen der Mitbewerber auf der gegenüberliegenden Straßenseite ein Geschäft eröffnen würde? Was wäre, wenn Männer auch Babys zur Welt bringen könnten? Hilfreich ist es auch, einfach einmal derartige Vergleiche anzustellen, damit Ihre Ideen in einem neuen Licht erscheinen. Welche ungewöhnlichen »Was wäre wenn Fragen« könnten Sie sich stellen?

Sind erst einmal mehrere Ideen für die Lösung eines Problems in der Welt, ist Entscheidungs- und Beurteilungsfähigkeit gefordert. Vom Richter in Ihnen hängt es ab,



ob eine Idee realisiert wird oder nicht. Kreativ sein heißt an dieser Stelle, auch einmal »einen Drachen erschlagen zu können«. Hierzu eine Geschichte: In früheren Zeiten pflegten Kartographen Drachen in ihre Karten einzuzichnen, um die Seefahrer zu warnen, daß sie näm-

lich auf eigenes Risiko in unbekannte Gewässer segeln würden. Einige Seeleute nahmen das Zeichen wörtlich und fürchteten sich vor dem Wagnis. Andere sahen den Drachen als ein Zeichen einer Chance: ein Tor zu unerforshtem Neuland.

So ähnlich geht es sicher jedem von uns mit seiner geistigen Weltkarte, die voller Drachen ist. Wo bremsst Furcht Ihren Tatendrang oder Entscheidungsbereitschaft für eine neue Idee? Welche Drachen können Sie erschlagen? Die besten Ideen bleiben wertlos, solange sie nicht in die Tat umgesetzt werden.

Geht es dabei um Veränderungen in Ihrem Unternehmen, dann erwarten sie ruhig Widerstand. Denn oft werden die Schotten dicht gemacht, um diesen neuen

Ansätzen den Zugang zu verwehren. Deshalb wecken sie den Kämpfer in sich, der die notwendigen Schritte unternimmt. Dabei können manchmal viele Hindernisse im Weg liegen, die es zu überwinden gilt. In dieser Situation gibt es nur zwei Möglichkeiten: Aktiv sein oder im Ist-Zustand verharren.

Fragen Sie sich, wie es mit Ihrer Bereitschaft steht, Ideen zu entwickeln und durchzusetzen. Sicher können Sie die Rollen des Forschers, des Künstlers, des Richters und des Kämpfers in sich persönlich entdecken. Sicher gibt es aber auch in Ihrem Führungsteam diese unterschiedlichen Qualitäten. Überlegen Sie, von wem Sie Ihre Denkanstöße bekommen können und mit welchen Partnern Sie den Drachen töten können.

Literatur:
Roger von Oech, Denkanstöße, München 1992

Kritik als Geschenk

Wie steht es mit Ihrer Kritikfähigkeit?

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Immer wieder schauen wir als Berater oder Beraterinnen in erstaunte Gesichter, wenn wir z. B. zu Beginn eines Coachingtages oder einer Standortbestimmungsklausur jedem TeilnehmerIn einen kleinen Halbedelstein als Geschenk überreichen.

Mit den Reflexionsfragen: »Wie geht es mir persönlich mit Geschenken, privat und beruflich?

Welche Annahmen assoziiere ich spontan mit Geschenken? Was sind für mich Geschenke?« kommen wir recht unmittelbar an die Fragestellung, ob auch Kritik, von Mitarbeitern oder Kunden, ein Geschenk im Führungsalltag sein kann.

Oftmals erleben wir, daß das Aussprechen von Mißfallen, Unzufriedenheit, das Aufzeigen von Fehlleistungen, der Vergleich mit besseren Ergebnissen von Mitbewerbern, das Aufzeigen von ungenutzten Potentialen vielfach als Angriff auf die eigene Person empfunden wird. Mit dem Mechanismus, sich verteidigen zu müssen, ähnelt das Gespräch keinem Gedankenaustausch, eher einem Ping-Pong-Spiel.

Es wird schnell zu einem großen Verteidigungsschlag ausgeholt, um in dieser ungelösten Situation wieder Sicherheit zu gewinnen.

Vielfach haben wir nicht gelernt, solche Gespräche so zu führen, daß wir alle Informationen aufnehmen und diese nutzen können, um uns als Person, als Team, als ganzes Unternehmen entwickeln zu können.

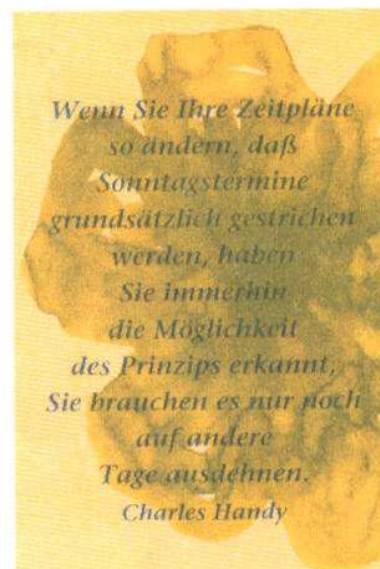
Hilfreich ist es auf jeden Fall, nicht sofort in die Falle der persönlichen Betroffenheit zu tappen. Vielmehr ist es angebracht, zwar in einer konstruktiven Distanz zu sein, jedoch präsent zu sein, wirklich zuzuhören, nachzufragen und aus einem wirklichen inneren Interesse heraus zu erforschen, wie die Situation entstanden ist.

Kritik als ein Geschenk in den Führungskräfte-Alltag zu bringen setzt voraus, daß die Bereitschaft für einen Sinneswandel gelegt ist. Dieser beruht in dem Verständnis, daß ein Unternehmen ein lernendes Unternehmen sein kann, wenn gerade damit gerechnet wird, daß die Chance dort verborgen liegt, wo etwas nicht rund läuft. Gerade

im Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Beratern entsteht hier ein Lernfeld, in dem wir uns entscheiden können, weil wir wollen und nicht, weil wir gezwungen sind.

Der Zwang kommt erst dann, wenn wir viele Geschenke ungeöffnet zurückgehen lassen oder die Annahme verweigern. Wann nehmen Sie Ihr nächstes Geschenk?

Egal, ob von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern kommend, kann Kritik wie ein Motor für Entwicklung und Veränderung verstanden werden. Sicherlich ist der Nutzen erst dann greifbar, wenn diese Impulse umgesetzt werden.





Unsere Angebote 1997

Seminare/Workshops

FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG:

- Kraftvoll führen
 - Wie man Motivation erfolgreich verhindert
 - Frauen führen anders
 - Frauen und Männer im Management
 - Konfliktmanagement
- »Kopf aus dem Sand«

ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT:

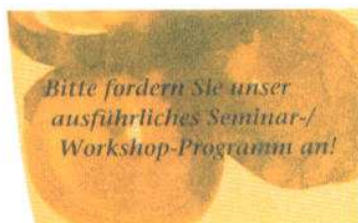
- Persönliche und berufliche Standortbestimmung
- Ein Persönlichkeitsentwicklungsseminar
- **Partnertag**

ENTWICKLUNG GESTALTEN:

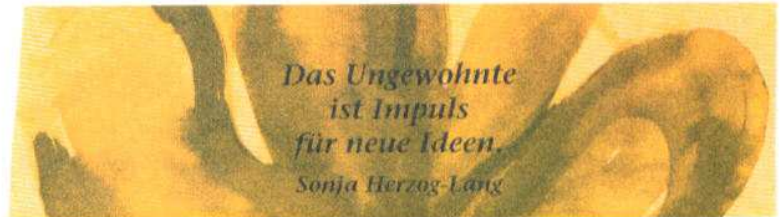
- Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten
- Prinzipien und Handwerkszeuge
- Moderationstraining I

AKTIVES MARKETING:

- Zwischen Sammelbüchse und Nadelstreifen
- Marketing für soziale Einrichtungen
- Augenblicke der Wahrheit sehen und erleben
- Aktives Kundenmanagement für Dienstleister



Impressum:
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner
Beratung für Organisations- und
Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
Tel. 0511/39025-59; fax: -40
Druck: Schade Druckerei, Böttingberg
Gestaltung: Anja Bakalovic, Berlin



FIP Forum Impuls

FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmern ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte zu aktuellen, unternehmensrelevanten Themen.

Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie von Sonja Herzog-Lang und Partner und von Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover.

Themen für die Impulsabende:

- **Pflegesatzverhandlungen im sozialen Dienstleistungsbereich**
24.6.97, 17.30 Uhr
- **Die Führungskraft als Initiatorin von Veränderungen im Unternehmen**
7.10.97, 17.30 Uhr
- **Die Service GmbH**
Eine Antwort auf das Pflegeversicherungsgesetz
28.10.97, 17.30 Uhr
- **Wie führen Frauen anders als Männer?**
18.11.97, 17.30 Uhr

SONDERTERMINE:

- **Neues im Jahressteuergesetz 1997**
- **Aktuelle Software im Heimbereich**

Beratungsfelder

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen (z. B. Dienstleistung, Produktion, Handel, Versicherungen)
- Beratung von Schulen, Krankenhäusern und sozialen Dienstleistungsorganisationen
- Entwicklungsberatung von Bürgermeistern, Fraktionen und Kommunen
- Organisationsentwicklung von berufsständischen Organisationen und Kammern
- Marketing für soziale Dienstleistungsorganisationen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozess
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Konflikt-Management – Beratung in Konfliktsituationen
- Coaching von Einzelpersonen und Teams

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.

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtig: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung

In Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel

Nummer H-25926