Unternehmens(Selbst)Steuerung

„Passung“ ist das Wesentliche!

Das Modell der "Unternehmens(Selbst)Steuerung" ermöglicht Managern einen für die Praxis äußerst hilfreichen Blick auf einen Aspekt, der in den üblichen Managementmodellen nicht vorkommt: Die Passung zwischen den Mustern des eigenen Persönlichkeitsstiles und den Steuerungsmustern des Unternehmens, die für die Wirksamkeit des eigenen Handelns von entscheidender Bedeutung ist. Von den Unternehmensberatern und Buchautoren Alexander und Hella Exner sowie Gerhard Hochreiter erfahren Sie hier interessante Aspekte über die „Passung“ von Unternehmen und Manager.

DI Alexander Exner (Beratergruppe Neuwaldegg, Exner Beratung GmbH) ist unter anderem Buchautor und Berater mit den Schwerpunktbereichen (strategische) Unternehmensplanung, Personal und Organisation

Mag. Hella Exner, (Exner Beratung GmbH) sit auf Coaching, Konfliktbewältigung in Unternehmen und systemische Organisationsberatung spezialisiert

Wenn Manager eine Organisation steuern, liegt ihrem Handeln immer ein explizites oder implizites Bild von der "Beschaffenheit und Funktionsweise dieses Dings" zugrunde, das sie steuern sollen. Je nach Art dieses Bildes ergeben sich sehr unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf wirksames Handeln. Betrachtet ein Manager beispielsweise seine Organisation als "großen Tanker" und sich selbst daher als Kapitän, ist damit auch ein völlig anderes Steuerungsverständnis verbunden als bei der Betrachtung der Organisation als "Biotop" (als Metapher für ein lebendiges System), dem eher eine Selbstbeschreibung als Gärtner oder Landschaftsarchitekt entspricht. Die Auswirkungen dieser unterschiedlichen Grundannahmen für das praktische Handeln sind enorm. Das Bild des Tankers legt nahe, dass die Organisation wie eine große Maschine funktioniert, bei der ein bestimmter Input zu einem geplanten Output führt. Stellt sich dieses Ergebnis nicht ein, liegt der Schluss nahe, dass es zu einem Fehler im System gekommen ist, der korrigiert werden muss. Im Fall einer Maschine ist diese Annahme durchaus berechtigt. Das Problem daran ist, dass dieses Maschinenbild Manager in die Irre führt.

Viel angemessener, wenn auch ungewohnt, ist es, sich eine Organisation als "Biotop" vorzustellen, als lebendiges und soziales System. Warum das? Der große Unterschied zwischen mechanischen und sozialen Systemen liegt darin, dass soziale Systeme in ihrem "Innenleben" – anders als Maschinen – eben keiner einfachen Input-Output-Relation folgen. Ein lebendiges System reagiert in nicht eindeutig vorhersehbarer Weise. Oder spezifischer formuliert: Es reagiert gemäß den eigenen "inneren Mustern". Genau aus diesem Grund wird dieselbe Aktion eines Managers in verschiedenen Unternehmen auch zu verschiedenen Ergebnissen führen, abhängig davon, wie das jeweilige Unternehmen "tickt".

Wenn nun aber die Wirkung meines Managerhandelns davon abhängig ist, mit welchen inneren Mustern einer spezifischen Organisation ich konfrontiert bin, ist es naheliegend zu fragen: Wie komme ich als Manager diesen inneren Mustern auf die Spur, um mein Handeln darauf ausrichten zu können, und damit die Wirksamkeit meines Handelns zu erhöhen? Generell muss man sagen: So wie niemand hundertprozentig sagen kann, was im Kopf und Gefühlsleben eines anderen vorgeht, so kann man auch die inneren Mustern einer Organisation nie hundertprozentig durchschauen. Genau wie bei seinem Gegenüber kann man jedoch Beobachtungen anstellen und mit der Zeit immer brauchbarere Hypothesen bilden.

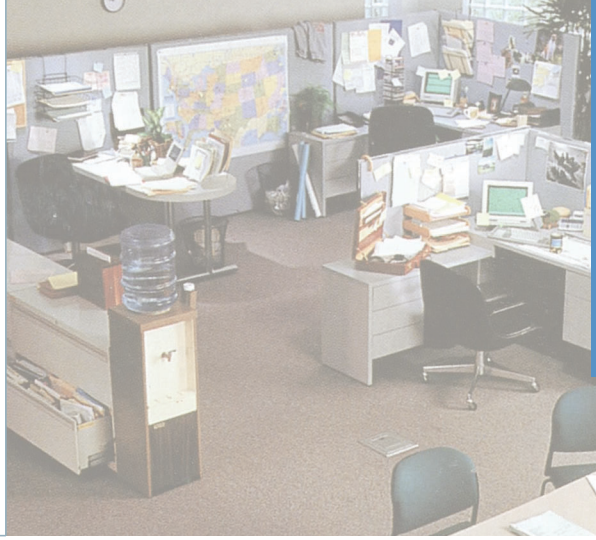
Im Fall eines Menschen etwa durch Beobachtung seiner Mimik und Körpersprache und seiner Verhaltensweisen auf bestimmte Reize, im Fall der Organisation durch Beobachtung typischer Muster, etwa in Bezug auf das hier "übliche" Entscheidungs- oder Kommunikationsverhalten. Zwei in der Praxis hilfreiche, von uns entwickelte Modelle, um diesen Mustern auf die Spur zu kommen, sind das Konzept der Unternehmensidentität und das Konzept des Lebensweges.

UNTERNEHMENSIDENTITÄT UND LEBENSWEG

Jedes Unternehmen prägt mit der Zeit eine eigene Identität aus. Es entstehen über lange Zeit konstant bleibende, charakteristische Merkmale. Trotzdem ist Unternehmensidentität nicht als etwas Statisches zu verstehen, denn um die eigene Identität aufrecht zu erhalten, müssen sich Unternehmen permanent aktiv an Veränderungen der Umwelten anpassen.

Der Lebensweg reicht von der Gründung bis heute und führt in die Zukunft Richtung der Vision des Unternehmens weiter. Über weite Strecken verläuft der Lebensweg kontinuierlich, ohne "Brüche", wobei selbst in diesem Fall permanente Veränderungen in Teilen, Relationen zwischen Teilen und dem Ganzen und zu Umwelten stattfinden. Fallweise sind rückblickend Umbruchphasen zu beobachten, in denen der Lebensweg seine Grundrichtung verändert (und damit neue Muster ausgebildet) hat. Vor allem die Reflexion darüber, ob der Lebensweg, so wie er jetzt verläuft, das Überleben und die Erreichung einer sinnerfüllten Zukunft gewährleistet, ist relevant. Die Leitfrage heißt hier: Ist die angestrebte Vision/Strategie mit diesem Lebensweg überhaupt erreichbar oder sind dafür drastische Änderungen notwendig?
Bei der Beschäftigung mit den inneren Mustern gewinnt man als Manager noch eine weitere Erkenntnis: Es gibt zwei verschiedene Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung, die zu kennen und die Wirk-

JEDES UNTERNEHMEN PRÄGT MIT
DER ZEIT EINE EIGENE IDENTITÄT AUS



samkeit der eigenen Steuerungsentscheidungen markant beeinflusst: die Steuerung über die "grüne Schleife" und die Steuerung über das "rote Band".

GRÜNE SCHLEIFE UND ROTES BAND

Die "grüne Schleife" steht für die bestehenden Steuerungsmuster. Auf dem Lebensweg der Organisation haben sich Muster, Regeln, Normen und Werte entwickelt, die Rahmen und Vorgaben für die täglichen Entscheidungen bilden. Die meiste Zeit erfolgt die Steuerung über diese "grüne Schleife" und das ist auch gut so, da eine Neugestaltung des Steuerungssystems enorm viel Energie verschlingt. Notwendige Anpassungen werden so weit als möglich durch die grüne Schleife in den Lebensweg eingebaut und ohne große Aufregung verarbeitet. Es gehört auch zur kreativen Leistung der grünen Schleife, das allzu Störende abzustoßen und sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Die "grüne Schleife" symbolisiert also, wie das Unternehmen derzeit "tickt".

Das "rote Band" symbolisiert eine Reflexionsfähigkeit, die über den Rahmen der grünen Schleife hinausgeht. Es steht für revolutionäre Änderungen bestehender Muster und Relationen, die notwendig erscheinen, um die langfristige und nachhaltige Lebensfähigkeit in Bezug auf die Vision sicherzustellen. Das Bild, das diese schwer greifbare übergeordnete Reflexionsfähigkeit am besten ausdrückt, ist der "Bodyguard": So wie ein Bodyguard die meiste Zeit im Hintergrund bleibt und nur im von ihm diagnostizierten Ernstfall radikal eingreift, fungiert das "rote Band" als eine Art Bodyguard für das Unternehmen. Das heißt es ist stets wachsam und greift dann ein, wenn das Unternehmen aus seiner Sicht existentiell bedroht ist, wenn es so weitermacht wie bisher.

Beziehen wir im nächsten Schritt neben dem Unternehmen den Manager mit ein, wird klar: Hier treffen zwei lebendige Systeme – mit jeweils eigenen inneren Mustern - aufeinander. Denn nicht nur das Unternehmen "tickt" auf eine bestimmte Art und Weise, auch der Manager "funktioniert" auf Basis eigener innerer Muster, die man unter dem Begriff "Persönlichkeitsstile" subsumieren könnte. Beispiele für Persönlichkeitsstile sind:

- Analytiker – der gewissenhafte Denker
- Aktiver – der aktive Abenteurer
- Einfühlsamer – der fürsorgliche Gefühlsmensch
- Kreativer – der humorvolle Kontaktmensch
- Bewahrer – der werteorientierte Denker
- Ruhiger – der fantasievolle Denker und Introvertierte

Auch hier gilt natürlich: Das eigene Verhalten als Manager ist umso wirkungsvoller, je besser man um die eigenen dominierenden Muster weiß. Das setzt Selbst-Beobachtung und Selbstreflexion voraus, etwas, das leider vielen Managern fremd ist.

PASSUNG VON UNTERNEHMEN UND MANAGER

Betrachtet man zum Beispiel die Gründungsphase eines Unternehmens, sieht man, dass sich der "Persönlichkeitstyp" des Gründers/der Gründerin in der "grünen Schleife" des Unternehmens widerspiegelt. Je nachdem, ob der Gründer eher ein "autoritärer Knochen" ist oder eher "konsensorientiert veranlagt", werden Entscheidungsmuster ("hier entscheidet der Boss" versus "wir entscheiden im Team"), Kommunikationsmuster, Entlohnungssysteme und Recruitingsysteme, sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und sich mit der Zeit in der "grünen Schleife" verfestigen. Entwickelt sich das Unternehmen weiter und wird größer, kommt es typischerweise zu "Wachstumsschmerzen". Die Folge ist ein Umbruch (Musterbruch), in dem sich Systeme, Strukturen und Prozesse den neuen Anforderungen gemäß verändern. Damit beginnen Gründerpersönlichkeit und "grüne Schleife" auseinanderzuklaffen, was viele Gründer oft als kränkend erleben, weshalb sie versuchen, das Rad zurückzudrehen um(oft unbewusst) wieder die alte grüne Schleife herzustellen - was natürlich nicht gelingt.

Die Frage nach der „Passung“ sehr ähnlicher oder sehr unterschiedlicher Muster von Manager und Unternehmen scheint daher auf den ersten Blick einfach zu beantworten: Wenn die Muster von Unternehmen und Manager sich ähneln und die Passung somit hoch ist, werden die beiden - so die naheliegende Annahme - gut miteinander auskommen. Sind die Muster jedoch sehr unterschiedlich, scheinen Konflikte vorprogrammiert, bei denen es dann schnell heißt: "Der passt

Dr. Gerhard Hochreiter ist Senior Consultant bei der Beratergruppe Neuwaldegg mit Schwerpunkt Beratung international agierende Wirtschaftsunternehmen

WENN DIE MUSTER VON UNTERNEHMEN UND MANAGER SICH ÄHNELN WERDEN DIE BEIDEN GUT MITEINANDER AUSKOMMEN

nicht (mehr) zum Unternehmen", weshalb die Gefahr droht, dass es zu einer "Abstoßungsreaktion" kommt. Das klingt einleuchtend, stimmt so aber nicht. Denn entscheidend für die Passung ist nicht per se Gleich- oder Andersartigkeit, sondern viel eher, wie professionell der Manager auf dieser Klaviatur spielen kann.

Also inwieweit dem Manager erstens die jeweiligen Muster (seiner Organisation und der eigenen Person) bewusst sind, er sie zweitens auseinander halten und drittens gezielt einsetzen kann, um jeweils jenes Maß an Beruhigung (Aktionen auf der grünen Schleife) oder Verstörung (Aktionen am roten Band) zu erzeugen, das die Organisation gerade "braucht", um ihre Lebensfähigkeit zu bewahren.

VERSTÖREN SCHAFFT VERÄNDERUNGEN

Fehlt dieses Bewusstsein, kommt es zu "Abstoßungsreaktionen", man wechselt Manager aus. Ein typisches Beispiel für das bewusste Einkaufen "anders tickender Manager" ist der Krisenmanager, dessen wichtige Funktion und besonderer Wert für das Unternehmen ja insbesondere darin liegt, durch sein Verstörungspotenzial aufgrund seines Anderssein die gerade dringend notwendigen Musterwechsel und Veränderungen wahrscheinlicher zu machen. Welcher dominante "Persönlichkeitsstil" dafür erforderlich ist, kann aber je nach Ausprägung der "grünen Schleife", die es zu verstören gilt, höchst unterschiedlich sein. Der "erfolgreiche Krisenmanager" ist also keineswegs immer gleichzusetzen mit einem Manager mit stark ausgeprägtem "aktivem" Persönlichkeitsstil, der das Unternehmen gerne durcheinander wirbelt. Denn kommt so eine Person zum Beispiel in ein Unternehmen, in dem es traditionell turbulent und eher chaotisch zugeht, bedeutet das schlicht "mehr desselben" und sein Verstörungspotenzial ist damit eher gering. In diesem Fall ist ein Manager mit ausgeprägtem Persönlichkeitsstil des "Analytikers", der etwas Tempo herausnimmt und für mehr Klarheit in den Strukturen sorgt, für das dominante Muster des Unternehmens wahrscheinlich weitaus irritierender und damit potenziell hilfreicher.

Fragen Sie sich daher als Manager wieder einmal:

- Was sind die dominanten Steuerungsmuster des Unternehmens?
- Was sind die dominanten Muster meines Persönlichkeitsstils?
- Wie sehr überlappen sich diese Muster, wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, (unbewusst) eher im Rahmen der bestehenden Muster und Normen zu agieren und damit tendenziell eher als Bewahrer zu agieren? Oder umgekehrt das Unternehmen tendenziell eher am roten Band als (Ver)Störer zu beeinflussen?
- In welcher Phase befindet sich das Unternehmen gerade, was braucht es derzeit? Was wäre funktional?
- In welchem Ausmaß entsprechen diese Anforderungen meinen eigenen Mustern? Wie nützlich kann ich dem Unternehmen in dieser Phase also sein?
- Welche Persönlichkeitsstile braucht es gegebenenfalls noch? Sind diese im Kollegenkreis vorhanden? Wie könnten wir sie bewusst nutzen und gezielt einsetzen?

Buchtipp: Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter: Selbststeuerung von Unternehmen, Campus Verlag, 2009

Menschen und Organisation zukunftsfähig in der liegenden Acht entwickeln.

www.lila-management.com

train the eight

Wallner & Schauer GmbH
Wien und Graz

Kontakt:
Dr. Heinz Peter Wallner,
Neubaugasse 25/3, 1070 Wien
m: 0664-82-77-375
e: wallner@zukunftsberater.at
i: www.zukunftsberater.at
blog: http://hpwallner.at