

»Konzentration auf das Wesentliche« – Wie Sie Ihr Unternehmen mit Leadership steuern

Dr. Alexander Exner ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg,
Dr. Katharina Fischer-Ledenice ist Leiterin des Hernstein International Management Institute.

Zentrale Aufgabe von Top-Führungskräften ist es, das Unternehmen laufend zu entwickeln und zu steuern. Meist übernehmen die Chefs und Chefinnen eine Fülle von Aufgaben – bis zur persönlichen Überforderung. Wie man sich als Top-ManagerIn jeweils auf das Wesentliche konzentrieren und dies wirksam umsetzen kann, beschreibt ein neues Steuerungsmodell. Unternehmens- und Personensicht werden dabei stringent verbunden.

18

1. Die vielen Gesichter der Steuerungsarbeit im Management – Steuerung heißt Synchronisation herstellen

Unternehmen sind soziale Gebilde. Einem »Wesen« vergleichbar haben sie eine unverwechselbare Identität und wollen zunächst eines: (über-) leben. Firmenchefs oder -chefinnen als Eigentümer, aber auch angestellte Top-ManagerInnen sind für dieses (Über-)Leben hauptverantwortlich. Sie müssen Chancen erkennen und Risiken abwenden; also für die Synchronisation des Unternehmens mit der Umwelt (den Märkten, Kunden, Mitbewerbern) sorgen, aber auch Dis-Balancen zwischen Einheiten eines Unternehmens erkennen und darauf reagieren. Mit einem Wort: laufend steuern.

Das klingt theoretisch einfach, ist aber in Wahrheit eine Balance-Aufgabe, die ob ihrer Vielfalt ganz leicht in die Überforderung führen kann. Denn die Abgrenzung, was aus der Fülle hier vom Top-Management zu leisten ist und was auch von anderen Führungskräften oder Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen gemacht werden kann, ist oft diffus.

In der Praxis reicht die Steuerungsarbeit des Top-Managements weit über strategische, langfristige Entscheidungen hinaus. Top-ManagerInnen machen längst nicht nur Visions- und Strategiearbeit, sondern mischen auch bei Kurzfristplanungen und oft ebenso bei operativen Entscheidungen mit. Bei Klein- und mittleren Unternehmen machen diese operativen Arbeiten im Top-Management rund 60 Prozent der gesamten Arbeitszeit aus, wie aus einer kürzlich veröffentlichten Umfrage hervorgegangen ist.¹ Unsere Annahme ist, dass sie das tun, weil manche Aufgabe einfach »dem Gespür« nach von ihnen erledigt werden sollte. Und wir wollen dieses »Gespür« keineswegs in Abrede stellen; es scheint nur oftmals zu ungenau, um sich damit wirklich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.

Die Limitation der begrenzten Zeit erzwingt die Frage: Was von all dem ist das Wichtigste? Was wäre – eine klare »Road-Map« vorausgesetzt – delegierbar? Und was sind jene Themen, derer sich der Top-Manager/die Top-Managerin selber annehmen muss und warum? Dass

es bei der Auswahl von Steuerungsfeldern nicht nur nach zeitlichen Aspekten gehen kann (also z. B. nach der vermuteten langfristigen Wirkung von Entscheidungen), ist in der Praxis tausendfach bewiesen. Insofern scheidet die gewohnte Logik, dass das Top-Management Visions- und Strategiearbeit zu machen hätte und sonst bitte möglichst wenig anderes, als sinnvolle Differenzierung aus. Das gilt insbesondere für mittlere und kleine Unternehmen. Was aber könnten andere relevante Leit-Differenzen sein, die eine Unterscheidung zwischen Top-Management-Themen und anderen ermöglichen?

2. Steuerung oder Selbststeuerung? Das »Modell von der grünen Schleife und dem roten Band« hilft wesentliche Steuerungsbereiche zu identifizieren

Wir möchten Ihnen hier ein neues Bild über Unternehmen und zugleich ein Modell der Unternehmens(selbst)steuerung vorstellen, das andere Leitdifferenzen definiert und am Ende eine klare Priorisierung wesentlicher Steuerungsaufgaben möglich macht. Das Modell haben wir seit einigen Jahren theoretisch entwickelt und auch praktisch erprobt.² Ausgangspunkte dazu sind eine Reihe von Hypothesen:

Hypothese 1:

Das Unternehmen ist ein »Lebewesen«. Hypothese 1 geht davon aus, dass das Bild, das der Top-Manager/die Top-Managerin vom Unternehmen hat, maßgeblich den Fokus des Handelns bestimmt. In unserem Modell stellen wir uns Unternehmen als lebende Systeme mit folgenden Charakteristiken vor:

- Unternehmen haben einen »Stoffwechsel«, der das Wesen des Lebens darstellt. Dieser ist der ständige Zu- und Abfluss von Energie (Menschen, Informationen, Finanzen) und Materie (Maschinen, Gebäude), durch den ein lebender Organismus sich ununterbrochen selbst hervorbringen, reparieren und fortpflanzen kann. Leben will leben!
- Lebende Systeme haben und brauchen Kreativität, um zu überleben. Indem sie ihre Komponenten umwandeln, erfahren sie ständige strukturelle Veränderungen, während sie ihre spezifischen, kulturbedingten Organisationsmuster erhalten.
- Lebende Systeme sind autonom. Sie bewahren sich die Freiheit zu entscheiden, was sie »bemerken« und wodurch sie sich stören lassen.

¹ Studie der Beratergruppe Neuwaldegg 2007, veröffentlicht in der Presse 2/2007

² I C U (s) S : Innovationscenter Unternehmens(selbst)steuerung: Seit 2004 beschäftigt sich dieses Innovationscenter der Beratergruppe Neuwaldegg praktisch und theoretisch mit diesem Thema. Dem IC gehören zurzeit Axel Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter, Michael Patak und Ruth Schotkowsky an. (www.neuwaldegg.at/forscherguppe/innovationscenter/inhalte/4/).

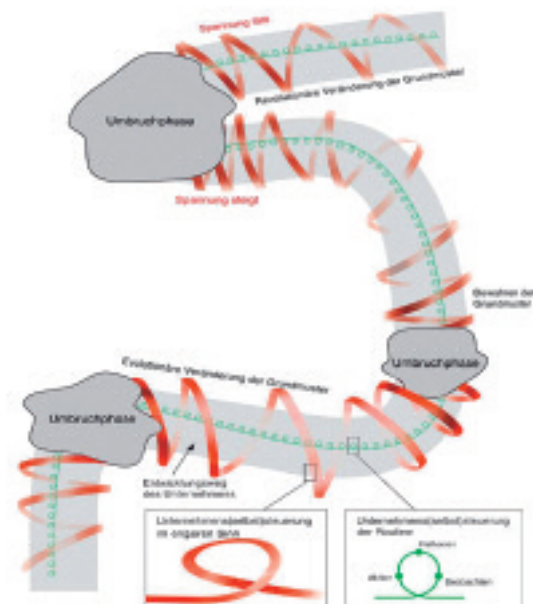


Abb. 1: Lebensweg des Unternehmens

- Lebende Systeme sind nicht steuerbar – man kann sie nur gezielt durch Informationen oder andere Energiezufuhr bzw. auch durch Wegnahme von Energie oder Materie irritieren.

Hypothese 2:

Das Unternehmen folgt seinem Lebensweg³ (siehe Abbildung 1), der sich aus seinem (Eigen-)Sinn und den zum Überleben erforderlichen Anpassungen an die Umwelt ergibt. Fallweise gibt es Umbruchphasen, die den Lebensweg merklich verändern.

Hypothese 3:

Unternehmen steuern sich im Normalfall aus ihren historisch gewachsenen Mustern selbst (grüne Schleife). Die Routine (Selbst-)Steuerung des Unternehmens umfasst alle Funktionen von operativen Entscheidungen und Planungen bis zur Visionsarbeit.

Hypothese 4:

ManagerInnen stellen Reflexionsfähigkeit zur Verfügung, um Überleben nachhaltig zu sichern (rotes Band). Die permanente Reflexion darüber, ob der »naturwüchsige« Lauf des Unternehmens auch zukünftig nachhaltig die (sinnerfüllte) Lebensfähigkeit des Unternehmens aufrechterhalten wird oder ob neue Muster generiert und implementiert werden müssen, kann das »Lebewesen« Unternehmen selbst nicht erbringen. Es bedient sich dazu des Bewusstseins der MitarbeiterInnen, im Speziellen des Managements.

3. Sich selbst kennen und überprüfen – Was ManagerInnen wahrnehmen können, ist durch die Persönlichkeitsstruktur limitiert

Folgen wir dem neuen Steuerungsmodell weiter in die Dimension der Persönlichkeit des Top-Managers: Ein zentrales Modell der sogenannten »Transaktionsanalyse«⁴ befasst sich mit dem Phänomen der Reflexionsfähigkeit. Demzufolge können Chefs und Chefinnen an der Spitze eines

Unternehmens (ebenso wie alle anderen Mitglieder eines Unternehmens) nur das bemerken und als relevant beurteilen, was in den sogenannten »Bezugsrahmen« der jeweiligen Person passt. Auf der Ebene des Unternehmens führt das zu entscheidenden Einschränkungen in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit, vor allem dann, wenn zentrale Entscheidungen ausschließlich durch den Chef/die Chefin getroffen werden.

Hypothese 5:

Abgesehen von den am Top-Management vorbeilaufenden (Selbst-) Steuerungsprozessen kann nur das neu bemerkt und geändert werden, wozu die Führungsperson aufgrund ihres Bezugsrahmens in der Lage ist.⁵

1. Bezugs/Rahmen Person

»Die Brille« durch die jemand auf sich / andere / die Welt schaut ...

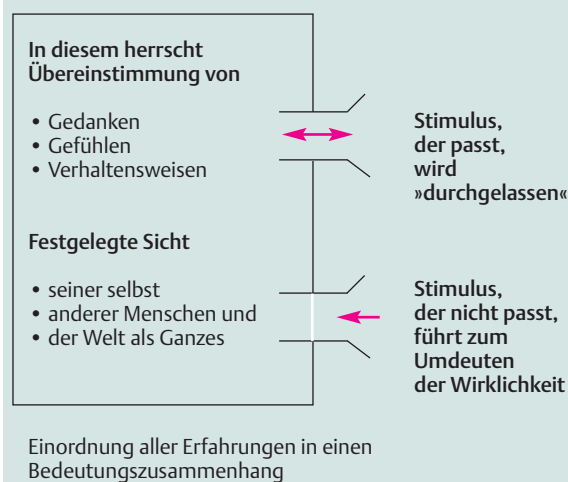


Abb. 2: Bezugsrahmen des Top-Managers

³ Sehr interessant ist es, sich diesen Weg des eigenen Unternehmens zu veranschaulichen. Oft werden aus der biografischen Betrachtung zentrale Dynamiken des Unternehmens sichtbar. Also, was typische Muster waren, wie radikale Veränderungen eingeleitet und umgesetzt wurden. An den Umbruchphasen der Unternehmensentwicklung lassen sich die jeweils im Vordergrund stehenden Veränderungshebel – Strategie, Struktur oder Ressourcen und die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur besonders gut beschreiben. Umbruchphasen in der Geschichte des Unternehmens sind im Allgemeinen kollektiv bewusst und im Nachhinein leicht benennbar.

⁴ **Transaktionsanalyse:** geht auf den amerikanischen Begründer Eric Berne zurück, der Mitte der 1950er Jahre ein Modell von Kommunikationsprozessen zwischen Individuen beschrieben hat. Ein zentrales Element ist der »Bezugsrahmen« – vgl. Schiff und Mitarbeiter/1975.

⁵ **Bezugsrahmen:** Vgl. Schiff und Mitarbeiter/1975

Der »Bezugsrahmen« kann als die Brille verstanden werden, mit der jemand auf sich, die anderen und die Welt schaut.⁶ Er ist vergleichbar mit einer inneren Landkarte. Auf dieser herrscht Übereinstimmung von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen.⁷ Auftretende Stimuli von außen werden vom persönlichen Bezugsrahmen nur »durchgelassen« und mit adäquatem Verhalten beantwortet, wenn sie kompatibel zu den dort eingeschriebenen Gedanken und Gefühlen sind.

Bekommt ein Top-Manager/eine Top-Managerin z.B. Informationen über einen eskalierenden Konflikt zwischen zwei Abteilungen, wird er/sie sich im Normalfall orientieren, was da läuft, und dann entscheiden, was er/sie tut und wie er/sie vorgeht. Das allerdings nur, wenn die Informationen nicht im Widerspruch zum Bezugsrahmen stehen. Sollte die Person in dem Beispiel z.B. Konflikte persönlich als Bedrohung empfinden, kann es zu einer der folgenden sehr wirksamen Abwehrstrategien kommen:⁸ Umdeuten, Abblocken, Abwerten oder Überhöhen – siehe Abbildung 3. Also kann sich der Manager/die Managerin dann z.B. sagen, dass der Konflikt ja nur entsteht, weil es allen Abteilungen »zu gut geht« (Umdeuten) – oder ihn ignorieren (Abblocken). Oder er/sie kann sagen, das seien »Kindereien«, die die Leute selbst lösen sollten (Abwerten). Oder auch: Das sei eine derart wichtige Angelegenheit, die nur der Aufsichtsrat klären könne (Überhöhung). Vier wunderbare Strategien, sich selber nicht damit befassen zu müssen.

Gleiche Muster gelten auch für Informationen, die den Markt, die Kunden, die Mitbewerber und Informationen über das eigene Unternehmen betreffen. Jeder Stimulus muss sich dem persönlichen Bezugsrahmen des Chefs oder der Chefin »stellen«. Infolge der Fülle an Informationen, die an das Top-Management adressiert sind, laufen die Filterprozesse schnell und oftmals unbewusst. Immer aber sind sie begleitet von Gefühlen, die insbesondere bei Abwehrstrategien wunderbare Anzeiger sind, dass etwas nicht durchgelassen wird.

Praktisch bedeutet das, sich folgenden Fragen immer wieder zu stellen:

- Wo wehre ich als Top-ManagerIn Informationen ab, weil ich sie emotional »nicht ansprechend«, unangenehm oder unbedeutend finde?
- Woran liegt es, dass ich sie eigentlich am liebsten ignorieren möchte?
- Habe ich zu diesen Themen genügend unterschiedliche Personen (in und außerhalb des Unternehmens) befragt und damit unterschiedliche Sichtweisen eingeholt?
- Wenn nein, wie hoch schätze ich die Gefahr ein, damit etwas Wesentliches zu übersehen?
- Wer kann – wenn meine Risikoeinschätzung hoch ist – eine »Exploration« dazu machen, um meine Risikoeinschätzung zu überprüfen?

Abb. 3: Abwertungsmatrix⁹ als ein Kontext des Bezugrahmens

Abwertung von ... in seiner ...	Stimulus	Problem	Alternativen
Existenz	Reiz nicht wahrnehmbar Reiz wird wahrgenommen, hat aber keine Bedeutung (Umdeutung)	Reiz wahrgenommen, wird aber nicht als Problem gesehen (Abblocken)	Problem wird gesehen, aber man- gels erkennbarer Alternativen in Kauf genommen
Bedeutung	Reiz wird wahrgenommen, er ist wichtig, aber scheint nicht änder- bar	Ich erkenne das Problem, finde es aber nicht wichtig (Abwerten)	Es mag Alternativen geben, aber die sind nicht bedeutsam
Allgemeine Änderbarkeit	Ich/Wir kann/können nichts am Auftreten des Reizes ändern, an- dere schon (Überhöhung)	Problem wird als bedeutsam ein- geschätzt, aber nicht als änder- bar/lösbar	Ich sehe keine brauchbaren Alter- nativen
Lösungsfähigkeit		Ich/Wir kann/können das Pro- blem nicht lösen, andere schon	Ich/Wir kann/können die Alterna- tiven nicht nutzen, andere schon

6 Deshalb sind Teams an der Spitze von Unternehmen auch grundsätzlich in der Lage, mehr zu erkennen und damit das Unternehmen besser – im Sinne von weniger riskant – zu steuern.

7 Der Bezugsrahmen ist ab dem Alter von zirka sechs Jahren stabil. Die Inhalte stammen von den Eltern oder sonstigen Bezugspersonen, sind internalisiert/übernommen. Der Bezugsrahmen gibt Orientierung und Sicherheit und Antworten auf die Fragen »Wer bin ich?«, »Wie muss ich sein, um dazuzugehören?«, »Was ist die Welt für ein Ort?«. Änderungen kann der Bezugsrahmen durch Lernvorgänge erfahren, bei denen Umdeutungen stattgefunden haben.

8 Diese Abwertungsstrategien dienen dem Ziel, sich der verantwortlichen Auseinandersetzung mit dem Reiz, also z.B. der Mitbewerberinformation, nicht zu stellen.

9 Vgl. G. Hennig und G. Petz: Transaktionsanalyse, Paderborn 2002

Zukunftssicherung ist aktives Chancen-/Risikomanagement. Auf der Ebene der Führungspersönlichkeit heißt das, offen zu sein für möglichst viele Impulse von außen, aber auch achtsam und aufmerksam innerhalb des Unternehmens.

4. Die wesentlichen Steuerungsfelder festlegen – Praktische Konsequenzen des neuen Modells für die Unternehmenssteuerung

Basierend auf unserem Modell der Unternehmens(selbst)steuerung und unter Einbeziehung der wichtigen Ressource »Reflexionsfähigkeit« des Top-Managements stellt der nachfolgende Entscheidungsbaum eine mögliche Schrittfolge zur Findung und Umsetzung der wichtigsten Steuerungsfelder dar (siehe Abbildung 4).

Die sinnvolle Arbeit mit diesem Entscheidungsbaum basiert auf folgenden Grundannahmen:

- ManagerInnen müssen sich folgenden paradoxen Anforderungen stellen: einerseits das Unternehmen als »eigensinniges«, sich selbst steuerndes »Lebewesen« zu akzeptieren und andererseits sich der begrenzten Steuerungsmöglichkeit ihrer selbst bewusst zu sein.
- Dazu zählt das Wissen über die eigenen Wahrnehmungsbarrieren und die Limitation der Steuerbarkeit von sozialen Systemen generell.
- Aus Sicht der limitierten Ressourcen des Managers/der Managerin ist zusätzlich entscheidend, auf welchen Bereich des Unternehmens sich Steuerungsfelder beziehen: Es macht einen Unterschied, ob der Manager/die Managerin Veränderungen z. B. auf einen globalen Konzern bezieht, eine Landesgesellschaft oder sein Sekretariat. Das Größere hat dabei grundsätzlich Vorrang vor dem Kleineren.

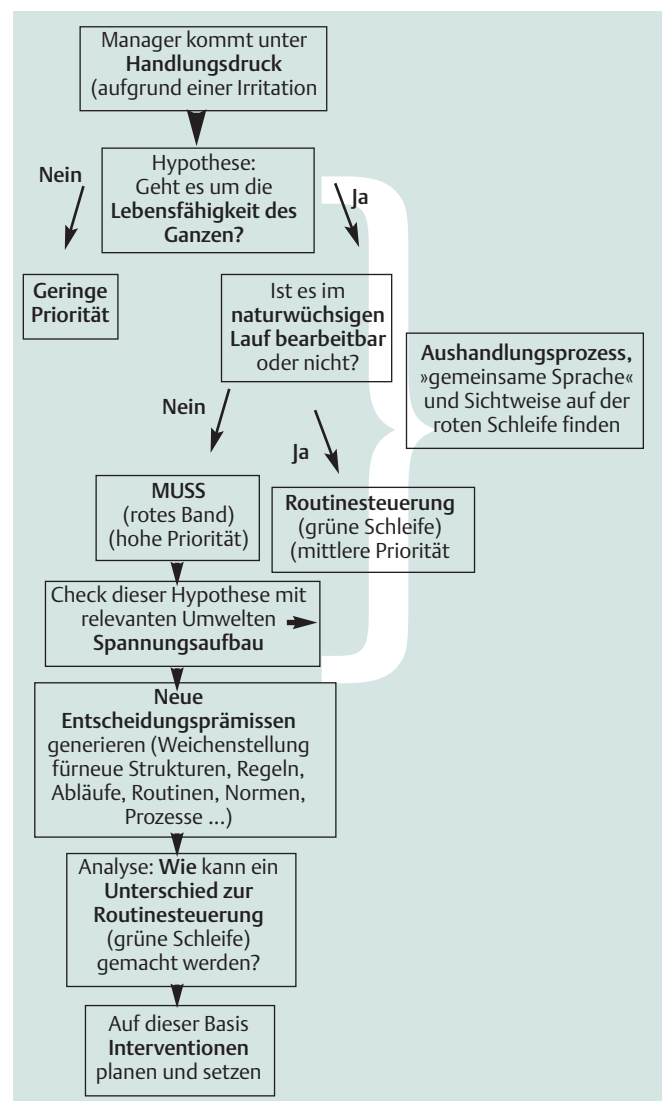
Für die praxisbezogene Steuerungsarbeit, also das Herausfinden von »wesentlichen« Steuerungsfeldern, die vom Top-Management zu bearbeiten sind, ergeben sich daher zwei wichtige Leitfragen (siehe Abbildung 4):

- Was ist der Bereich, auf den ich Einfluss nehmen will (das Ganze oder Teile)?
- Zielen meine Steuerungsimpulse auf
 - die grüne Schleife der Routinesteuerung in allen Funktionen

von operativen Entscheidungen, Planungen und Visionsarbeit, um den natürlichen Lebensweg aufrechtzuerhalten, oder auf

- das rote Band, das versucht, traditionelles Steuerungsverhalten (auf der grünen Schleife) zu durchbrechen, um radikal Neues zu kreieren und damit auch Altes zu zerstören, weil sonst das Überleben des Unternehmens nicht gesichert ist bzw. Chancen für dieses verpasst würden.

Abb. 4: Entscheidungsbaum für zentrale Steuerungsfelder



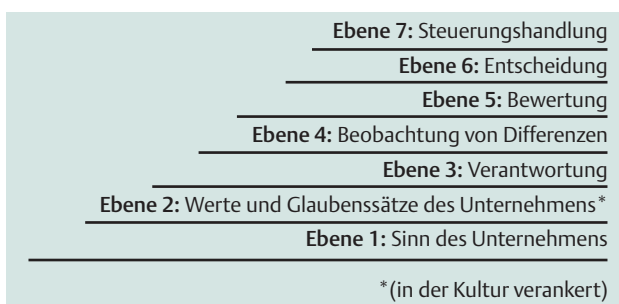
5. Konzentration auf das Wesentliche – Wirksam sein heißt, den »richtigen« Level der Einflussnahme zu wählen

Wenn die »Sortierung« der Steuerungsfelder nach diesem Modell erfolgt ist, ergibt sich daraus folgende Priorität:

1. Priorität des radikal Neuen vor Routineanpassungen
2. Priorität des Großen vor dem Kleinen

Um die Steuerungsarbeit der so priorisierten Steuerungsbereiche im Hinblick auf die nachhaltige Umsetzung zu optimieren, ist es hilfreich, sich der unterschiedlichen Möglichkeiten der Einflussnahme bewusst zu sein. Die Bandbreite reicht dabei von konkreten, sichtbaren Entscheidungen bis hin zu Identitäts- und Wertearbeit.

Abb. 5: Die Ebenen der Einflussnahme/Treppenleiter¹⁰



Ebene 1:

Auf der höchsten Ebene der Einflussnahme steht die Sinngebung des Unternehmens, die Frage des »Wozu gibt es uns?«. Die Einflussnahme auf diese Ebene ist in Krisensituationen oft die einzige Art, das Überleben des Unternehmens zu sichern (z.B. Umwandlung eines Produktionsbetriebes in einen Dienstleistungsbetrieb).

Ebene 2:

Die Arbeit an Werten und Glaubenssätzen eines Unternehmens zählt zu den wirksamsten und langfristigen Formen der Einflussnahme auf die Unternehmenskultur.

Ebene 3 und 4:

Einflussnahme als Chef/Chefin mit dem Blick auf das Gesamtunternehmen wird insbesondere auch dadurch möglich, indem Aufmerksamkeit bewusst auf etwas Neues gerichtet wird; was der Chef/die Chefin durch seine/ihre Aufmerksamkeit vorgibt, ist auch für die anderen Mitglieder des Systems relevant.

Ebene 5:

Wenn sich Top-ManagerInnen in die Bewertung vor Entscheidungen einbringen, ist das eine Möglichkeit, persönliche Werte an konkreten Fällen sichtbar zu machen und damit im Unternehmen – über den Fall hinaus – Einfluss zu nehmen.

Ebene 6:

Das Fällen von Entscheidungen ist zwar ein sehr konkreter Akt der Einflussnahme, jedoch nur mit Darlegung der Hintergründe auch nachhaltig Orientierung gebend. Ohne Hintergrundinformation bleibt die Wirkung in der Regel auf den konkreten Fall beschränkt.

Ebene 7:

Auf dem Skalen-Ende der Einflussnahme ganz unten stehen ganz pragmatisch konkrete Steuerungshandlungen, mit denen Fakten geschaffen werden. Diese Ebene der Einflussnahme ist zwar in vielen mentalen Modellen von Top-Managern oder -Managerinnen noch immer so etwas wie die »Königsdisciplin«, allerdings bezogen auf die nachhaltige Wirksamkeit eher unter »ferner liefen« einzureihen.

Die mächtigsten Steuerungsinterventionen (Ebene 1 bis 4) sind zunächst durch Dritte nicht beobachtbar, dennoch zugleich hoch wirksam. Sie sind jedoch auf der Agenda von Top-Managern und -Managerinnen viel seltener anzutreffen als die Ebenen 5 bis 7, die zu den »Klassikern« der Einflussnahme gehören.

Die Fragen, die also abschließend zu stellen sind, lauten:

- Auf welcher Ebene muss ich als Top-ManagerIn Einfluss nehmen, um der geplanten wesentlichen Veränderung bestmöglich und nachhaltig zum Durchbruch zu verhelfen?
- Ist es hinreichend, mit einer Steuerungshandlung (z. B. Kauf eines zusätzlichen Firmengrundstückes) einen Impuls für das Unternehmen zu setzen, mit dem das Unternehmen seine (Über-)Lebensfähigkeit sichert?
- Oder ist das, was nachhaltig das Überleben sichern soll (z. B. weg vom Produktanbieter zum Problemlöser des Kunden) nur über einen Wertewandel in der gesamten Belegschaft möglich (Intervention auf dem roten Band)?

Die »richtige« Entscheidung über die Ebene der Einflussnahme ist somit ebenso bedeutend wie die Priorisierung der wichtigen Ansatzpunkte der Veränderung. Aus der Beobachtung vieler Veränderungsprozesse ist erkennbar, dass Umsetzungen scheitern, wenn die Ebene der Einflussnahme nicht richtig gewählt wird: Das zu beseitigende Problem kehrt dann oft wieder, wie Unkraut in einem Rasen, das man nur oberflächlich gejätet hat.

Resümee

Top-ManagerInnen müssen aus der Fülle der Steuerungsaufgaben auswählen, Prioritäten setzen. Intuition alleine reicht dazu meist nicht aus. Das Modell der Unternehmens(selbst)steuerung führt eine völlig neue Sicht auf das Unternehmen ein, das sich als »Lebewesen« begrenzt selbst steuern kann. Routine-Veränderungen brauchen keine Impulse vom Top-Management. Die wesentlichste Ressource, die Top-ManagerInnen zur Überlebensfähigkeit beisteuern können, ist ihre Reflexionsfähigkeit. Sie kommt dann zum Tragen, wenn die Routine-Steuerung nicht ausreicht, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Sie ist allerdings eine persönliche, sehr spezifische und auch limitierte Ressource. ManagerInnen können nur das als wichtig wahrnehmen, was ihr Bezugsrahmen »durchlässt«. Hohe Achtsamkeit ist daher bei Top-Managern und -Managerinnen erforderlich, um nicht selbst Wichtiges zu übersehen. Um die zentralen Veränderungen nachhaltig umzusetzen, ist die Kenntnis der verschiedenen Ebenen der Einflussnahme bedeutend. Jede Veränderung, die das Überleben des Unternehmens nachhaltig sichern soll, benötigt den richtigen Level der Einflussnahme.

¹⁰ K. Fischer-Ledenice: Modell der 7 Ebenen der Einflussnahme, 2007