

4.72 Die Navigation der Sinn-Vision

Am Beispiel der systemischen Führungskräfte-Beratung eines mittelständischen Industriedienstleisters

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- in welchem Spannungsfeld Sinnvisionen artikuliert werden,
- wie die Führungskräfte-Beratung eines mittelständischen Industriedienstleisters durchgeführt wird,
- wie eine Sinn-Vision entwickelt wird,
- wie sich Sinn-Visionen unter Anwendung eines 7-Stufen-Entwicklungsprozesses in der Betriebskultur verfestigen,
- welche Methoden – unter dem besonderen Aspekt von Diversity – dabei angewendet werden.

Die Autoren

Mark Thiel, Diplom Betriebswirt, Supervisor DGSv, Strategieberater IHK, freier Berater für Systemische Führungskräfte-Entwicklung seit 1994 in Konzernen und mittelständischen Unternehmen, Lehrsupervision und Lehrtätigkeit am Institut für Humanistische Psychologie IHP, Lehrbeauftragter an der privaten Fachhochschule BiTS in Iserlohn, langjährige Lehrerfahrung im Bereich der Personal- und Unternehmensführung, eigene Beratungsfirma mit drei Systemischen Beraterinnen – Führungs-Kräfte.net – in Bochum.

Carsten Marc Pfeffer studierte Germanistik, Geschichte und Medienwissenschaften und lebt als freier Journalist und Autor in Bochum. Bei der Beratungsfirma Führungs-Kräfte.net ist er verantwortlich für Information und Text.

Anschrift: Brüderstraße 6, 44787 Bochum, Tel.: 0049/(0)234/33385510, Mob.: 0049/(0)1752054722,

E-Mail: thiel@fuehrungs-kraefte.net, www.fuehrungs-kraefte.net

Inhalt

	Seite
1	Vorbemerkung 3
2	Globale Herausforderung Leadership 3
	2.1 Die wahrscheinliche Zukunft 3
	2.2 Motivation, die sich lohnt 4
3	Anschwellende Werteorientierung 5
	3.1 Nachhaltiger Erfolg 6
	3.2 Heterarchie und Synergie 8
4	Das Steuerungselement Sinn-Vision 9
	4.1 Die Unternehmensphilosophie 10
	4.2 Die zweidimensionale Sinn-Vision 12
	4.3 Eine Sinn-Vision wird entwickelt 13
	4.4 Der Mann auf dem Mond 14
5	Praktisches Beispiel eines mittelständischen Industriedienst- leisters 15
	5.1 Auftragsklärung 16
	5.2 Festschreibung der Sinn-Vision 16
	5.3 Umsetzung 17
	5.3.1 Der 7-Stufen-Prozess 18
	5.3.2 Methodenbeispiel Diversity 19
	5.4 Der Reaktionsverlauf 20
	5.5 Evaluation 22
	5.6 Fazit 23
6	Ausblick globale Wissensgesellschaft 24
7	Literatur 25

1 Vorbemerkung

In diesem Beitrag wird ein Sinn-Vision-orientierter Führungskräfte-Entwicklungsprozess am Beispiel eines mittelständischen Industriedienstleisters vorgestellt. Aufgrund der übergelagerten Sinnkrise, die gegenwärtig jeden Sinn-Vision-Entwicklungsprozess tangiert, wird die Sinn-Frage zunächst in einem größeren Rahmen diskutiert.

2 Globale Herausforderung Leadership

Bereits im 4. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung bemerkte der Grieche Demosthenes: „In der Geschäftswelt und auf dem Geldmarkt gilt es als bewunderungswert, wenn ein Mann sich als redlich und fleißig zugleich erweist.“ So hat das Konzept des Postheroischen Managements (vgl. Baecker, Berlin 1994) eine erstaunliche Geschichte aufzuweisen. Und auch gegenwärtig wird im Angesicht der Krisen diskutiert, ob es weiterhin sinnvoll sei, den Begriff der Führung ausschließlich mit dem des Managements gleichzusetzen. So bemerkt Dirk Baecker in seinem Aufsatz „Postheroische Führung“ (Baecker 2011, S. 279), dass Führung und Organisationskultur durchaus miteinander verbunden sind, und „dass die Führung einer Organisation es nicht primär mit wirtschaftlichen, sondern mit gesellschaftlichen Fragen zu tun hat (von denen die wirtschaftlichen nur einen Aspekt unter anderen ausmachen).“ Hier besteht noch Entwicklungspotenzial.

2.1 Die wahrscheinliche Zukunft

Die Prognosen könnten kaum schlechter sein. An der Schwelle zum 6. Kondratieff-Zyklus, dessen Konjunkturmerkmale Gesundheit, Kommunikation und Bildung sind/sein werden, hat die globale Krisenverdichtung zu einer allgemeinen Sinnkrise geführt. Andauernde Konflikte zwischen Gläubigern und Schuldnern, Ressourcenknappheit und ökologische Verwerfungen drücken auf das ökonomische Klima – auch auf der Leitungsebene mit verheerenden Folgen für die Betriebskultur. Innere Kündigung, hoher Krankenstand und anhaltende Fluktuation der Belegschaft gehören in vielen Betrieben zur Normalität. Das daraus für das Gesamtsystem resultierende Bedrohungsparanorama stellt Führung heute vor ganz neue Herausforderungen. Im Angesicht einer drohenden System-Entropie hat auf der ökonomischen Leitungsebene ein Umdenken eingesetzt, dessen

Folgenhaftigkeit wir heute kaum abschätzen können. Nur in einem Punkt besteht Gewissheit: Die Renaissance einer Sinn-Kultur ist unvermeidlich geworden.

2.2 Motivation, die sich lohnt

In den Personalabteilungen herrscht Irritation. Immer mehr Personalere treffen im Rahmen von Bewerbungsgesprächen auf gut ausgebildete Akademiker, denen Karriere weniger bedeutet als ihre persönliche Autonomie. Diese Leitbildabweichung hat ihre Vorgeschichte. Von den 70er Jahren bis zum Millennium sind in Amerika die Realeinkommen um 16 Prozent gestiegen, gleichsam ist der Prozentsatz der Menschen, die sich als „sehr glücklich“ bezeichnen von 36 auf 29 Prozent abgesunken. Angesichts dieser Ergebnisse schlussfolgert der Psychologe Martin Seligman: „Bei den reichen Nationen dieser Erde erlebt das Arbeitsleben derzeit einen Gezeitenwechsel. Geld büßt überraschenderweise Macht ein“ (Seligman 2005, S. 263).

Ein Paradigmenwechsel hat stattgefunden. Die postkarrieristischen Zufriedenheitsfaktoren zeichnen sich an folgender Erhebung ab (Abb. 1).

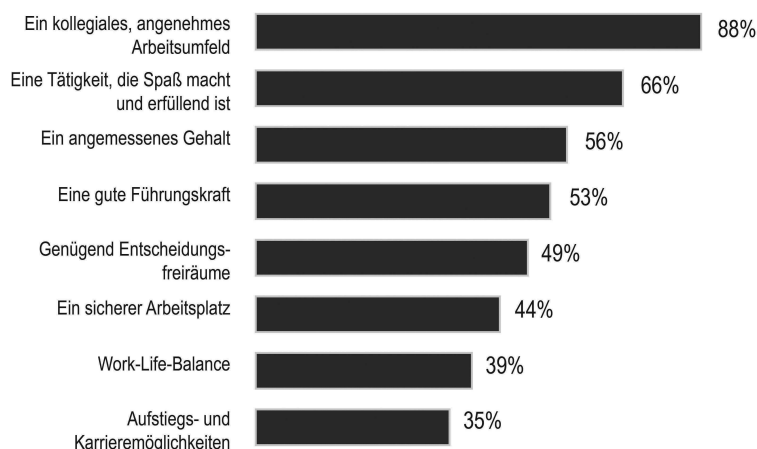


Abb. 1: Was Fach- und Führungskräfte in Deutschland motiviert (Stepstone, Hay Group, 2011)

Während 66 Prozent der Befragten einer Tätigkeit, die Spaß macht und erfüllend ist, nachgehen wollen, sind es 10 Prozent weniger, denen ein angemessenes Gehalt am wichtigsten ist. Gute Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten gelten nur noch für 35 Prozent der Fach- und Führungs-kräfte als motivierend. Was in den 50er Jahren noch undenkbar gewesen wäre, hat sich im Zuge der gesamtgesellschaftlichen emanzipatorischen Entwicklung – wie wir sie seit den 60er Jahren erleben – auch im gesell-schaftlichen Teilsystem der Wirtschaft vollzogen. Das Geld hat sich vom Faktor der persönlichen Zufriedenheit gelöst. (Vielleicht resultiert daraus die zunehmende Tendenz des Geldes ins Virtuelle.) Die Folgen dieser Geld-Entwertung sind für die Ökonomie evident: „Unser Wirtschaftssys-tem wandelt sich rapide von einer Geld- in eine Zufriedenheitswirtschaft“ (Seligman 2005, S. 263).

Doch die Erhebung zeigt noch mehr an: Wirken bei 49 Prozent der Befragten genügend Entscheidungsfreiräume motivierend, so kommt es bei 53 Prozent durch eine gute Führungskraft zu einem Motivations-schub. Diese 4-Prozent-Differenz kann entscheidend sein, wenn es gilt, anhand von Führungskräfte-Entwicklungsprozessen Sinn-Visionen inner-halb einer Betriebskultur zu verfestigen.

3 Anschwellende Werteorientierung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Trend geworden. Heutige Pionier-Unternehmen greifen gerne zur Gemeinwohl-Bilanz – nicht zuletzt, da ausgewiesene Redlichkeit über eine positive Signalwirkung bei der Klientel verfügt. Doch handelt es sich bei dem neuen Glaubens-bekenntnis zu Respekt, Integrität und Nachhaltigkeit nur um eine Marke-tingstrategie, wie Armin Nassehi im Vorwort zum neuen Kursbuch fragt (vgl. Nassehi 2012)? – Mitnichten: „Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg“, lautet die Effizienz-Formel werteorientierter Führung. So prognostizierte Anna Maria Pircher-Friedrich im Zeichen der sogenannten zweiten Welt-wirtschaftskrise: „Eine Kombination von leidenschaftlicher Professionali-tät und 'neuer' Menschlichkeit in und um Unternehmen könnte zu einer Steigerung von Produktivität und Wachstum sowie Sinn und demnach Lebensqualität führen“ (Pircher-Friedrich 2005, S. 49). Die Nachhaltigkeit selbst ist zur Message des Erfolges geworden.

3.1 Nachhaltiger Erfolg

Die Nachhaltigkeit eines Erfolges resultiert aus dem Erreichen des Erfolges durch einen Grund zum Erfolg. Die Verwirklichung von Werten ist der Grund eines sinnstiftenden Weges (Abb. 2).

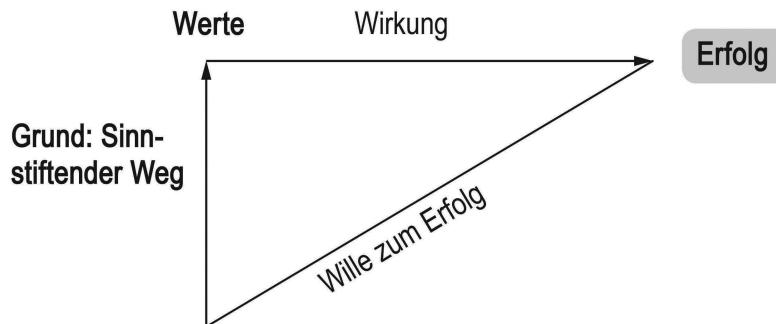


Abb. 2: Mit dem sinnstiftenden Weg zum Erfolg (Pircher-Friedrich 2007, S. 51)

Für die Führungskräfte-Entwicklung ergeben sich daraus folgende Kernfragen (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 52).

Persönlicher Erfolg:

- Was bedeutet für Ihr Unternehmen Erfolg?
- Wie sieht konkret Ihre Vorstellung über die Grundlagen von Erfolg aus?
- Können Sie und Ihre Führungskräfte sich mit dieser Erfolgsdefinition identifizieren?
- Finden Sie diese Erfolgsdefinition sinnvoll für Ihre Mitarbeiter?
- Kann sie unser Mitarbeiter motivieren, ihr Bestes zu geben?
- Finden Sie diese Erfolgsdefinition sinnvoll für Ihre Kunden und die übrigen Stakeholder?
- Wie messen Sie Ihren Erfolg?

Ihr Beitrag zum Erfolg:

- Wie können Sie durch Ihr Handeln und Wirken zum Erfolg beitragen?
- Welche Einflussfaktoren müssen Sie ganz besonders im Auge behalten?
- Kennen Sie Faktoren, die von Ihnen nicht beeinflussbar sind, und versuchen Sie proaktiv darauf einzuwirken?
- Sind Sie wachsam genug, um Veränderungen zu Ihren Gunsten oder Ungunsten rechtzeitig zu erkennen?
- Herrscht im Unternehmen die Erkenntnis, dass Führende und Mitarbeiter für nicht beeinflussbare Größen nicht verantwortlich gemacht werden können?

Innerhalb eines 7-Stufen-Entwicklungsprozesses (siehe unter 5.3.1) kann es aus Gründen der Reflexion und Visualisierung hilfreich sein, von den Teilnehmern die sogenannte Führungsspinne (Abbildung 3) ausfüllen zu lassen, die relevante Elemente für eine sinnorientierte Vertrauenskultur in einer Bewertung von 1 bis 5 darstellt. Die Bewertungspunkte werden schließlich miteinander verbunden, sodass Besonderheiten grafisch hervorgehoben werden. Darauf folgen für die Führungskraft vier Fragen (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 174f.):

1. Was nehme ich mir für den nächsten Monat vor?
2. Wie will ich es machen?
3. Wie messe ich die Ergebnisse?
4. Womit belohne ich mich für den Erfolg?

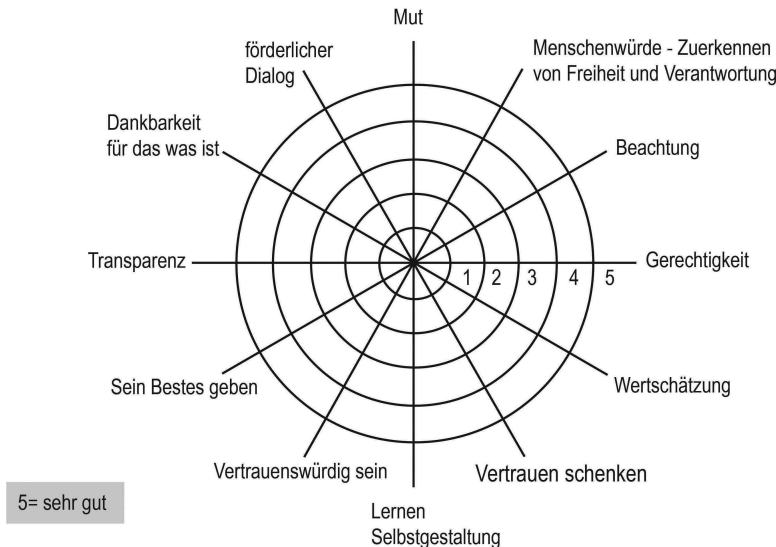


Abb. 3: Die Führungsspinne der sinnorientierten Vertrauenskultur
(Pircher-Friedrich 2007, S. 174)

3.2 Heterarchie und Synergie

„Wie man weiß, ist eine Hierarchie erst stabil, wenn sie mindestens drei Stufen aufweist, weil dann die mittlere (oder die mittleren) damit beschäftigt ist (oder sind), die untere als Konkurrent unten und die obere als Ziel der eigenen Aufstiegsbemühungen oben zu halten“ (Baecker 2011, S. 19). Das Modell der starren Hierarchien hat innerhalb der postklassischen Netzwerkorganisationen ausgedient. „In der Netzwerkorganisation wird die Hierarchie nicht überflüssig, sondern flüssig“ (Baecker 2011, S. 8). Multipliziert und temporalisiert wird sie für die Führung zu der Herausforderung, „sowohl die Heterarchie zu pflegen als auch die Hierarchie zu suchen und zu unterlaufen“ (ebd.). Ist es das Ziel der Organisationsentwicklung, die synergetischen Ressourcen freizulegen, sollte die Beobachtung der Eindeutigkeit der Unterscheidung von Oben und Unten auf die Mehrdeutigkeit des Zirkels umgestellt werden. Gerade im Bereich

Diversity Management sind so bereits beachtliche Erfolge erzielt worden (vgl. Haselier/Thiel 2005). „Die wichtigste Diskussion, vor der der Manager heute steht, ist jedoch nicht mehr diejenige um Arbeitsteilung, Hierarchie und Projektorganisation, sondern diejenige der Gestaltung und Kontrolle von Netzwerken“ (Baecker 2011, S. 24). Dies gilt es zu bedenken, sofern ein Führungskräfte-Entwicklungsprozess zukunftsweisend sein will. „Mitteltgerechtes und maßvolles Handeln im lokalen wie globalen Maßstab wird wahrscheinlicher, wenn das Verhalten jedes Einzelnen mit Anderen ausgehandelt werden muss. Wenn soziale Systeme so gestaltet sind, dass eine Vereinbarung zustande kommt, die auf Dialog basiert (Bergmann 2009, S. 4).

4 Das Steuerungselement Sinn-Vision

Die Google-Suche nach dem Begriff „Sinnvision“ ergab am 13. August 2012 ungefähr 131.000 Ergebnisse in 0,34 Sekunden. Die Frage nach dem Sinn hat Konjunktur, gleichsam haftet ihr eine emanzipatorische Tendenz an. Für die Organisationsentwicklung bedeutet dieser Umstand, dass die Zukunft der Führung „emotional“ sein wird. Die Rede ist von einer stärken- und werteorientierten Führung, die auf „emotionaler Intelligenz“ fußt. Denn die Wissens-, Erfahrungs- und Leistungsträger in einem sozialen System wollen ihre Werte und Fähigkeiten besonders dann einbringen, wenn sie sich respektvoll geleitet fühlen. Auch wächst die Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Aus Zielen müssen gemeinsame Ziele werden. Ist erst eine gemeinsame Sinnvision aufgebaut, können die wesentlichen Unternehmensentscheidungen (Ziel, Strategie, Human-Ressources und Organisation) abgeleitet werden. Im Idealfall resultieren aus einer gemeinsam geschmiedeten Philosophie eine einheitliche Identität und eine daraus abgeleitete, verbindlich gelebte stärken- und werteorientierte Kultur.

Beachte: Bei non-trivialen, hyperkomplexen Gebilden, die schlecht planbar und beherrschbar sind, besteht immer die Gefahr, dass einige Akteure Trivialisierungstechniken anwenden, um die Komplexität zu ihren Gunsten zu reduzieren. „Die nicht-prognostizierbare Entwicklung des sozialen Schwarms wird durch Abhängigkeit und Kalibrierung, durch Angsterzeugung und Entfremdung in eine quasi prognostizierbare und steuerbare umgelenkt (Bergmann 2009, S. 4). Um Anerkennung zu erlangen, imitieren die Beteiligten das vorgegebene Mainstream-Verhalten.

Dies ist das Ende jeder Sinn-Vision. Ob es soweit kommen muss, entscheidet die Unternehmensphilosophie.

4.1 Die Unternehmensphilosophie

Die Frage nach der Unternehmensphilosophie führt uns zu der Frage nach den moralischen Randbedingungen, unter denen ein Unternehmen versucht, seine spezifischen Zielvorgaben durchzusetzen. Rupert Lay unterscheidet vier folgende Muster (vgl. Lay 1992, S. 52–72):

1. Muster:

- a) Zielvorgabe: ökonomisch,
- b) Randbedingungen: exogen moralisch,
- c) Vorteile:
 - Sicherung der Sozialverträglichkeit persönlichen Verhaltens,
 - Belohnung durch Anerkennung und das Einbezogen sein in Informationsströme.

„Versucht also ein zureichend marktmächtiges Unternehmen, nach den Prinzip ‚Moral lohnt sich!‘ sein Image zu verbessern, indem es neben dem Unternehmensziel des wirtschaftlichen Erfolgs die Unternehmensziele ökologische und gesellschaftliche Verantwortung stellt, um sich damit langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu verschaffen, so ergibt sich ein Moralaufwand, der sich langfristig ‚rentiert‘, weil es sein Image verbessert, weil die Wettbewerber später mit höherem Aufwand nachziehen müssen“ (Lay 1992, S. 62).

2. Muster:

- a) Zielvorgabe: ökonomisch,
- b) Randbedingungen: endogen moralisch,
- c) Vorteil:
 - Reform der Unternehmensphilosophie zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs.

Sind die Strafen im Fall der Normübertretung endogen, d. h. vor allem psychischer Art, sprechen wir von endogener Moral. Die Normen resultieren aus dem moralischen Gewissen (Über-Ich-Funktion). Bei Normverstoß kommt es zu Angst- und Schamgefühlen sowie Gefühlen geminder-

ter Selbstachtung. „Offensichtlich ist das individuelle Gewissen nicht kollektivierbar. Deshalb findet sich diese Randbedingung zumeist nur in Unternehmen, deren Unternehmensphilosophie von einer einzigen Persönlichkeit bestimmt ist“ (Lay 1992, S. 63).

3. Muster:

- a) Zielvorgabe: ökonomisch,
- b) Randbedingungen: ethisch-moralisch,
- c) Vorteile:
 - Sicherung der Sozialverträglichkeit unternehmerischer Entscheidungen,
 - Lebenserhalt,
 - Einfeldung in das Gemeinwesen,
 - Moralertrag durch Moralaufwand,
 - Nutzenmehrung der größten Zahl an Menschen,
 - Sittliche Orientierung.

„Wenn sich Menschen oder Unternehmen an einem ethisch höchsten Gut im Handeln und Entscheiden orientieren, dann deshalb, weil nur so eine verantwortete Identitätsgründung möglich ist. Für die menschliche Person bedeutet das ethisch höchste Gut zugleich auch das Lebensziel, das allem Sinn gibt“ (Lay 1992, S. 71).

4. Muster:

- a) Zielvorgabe: ethisch-moralisch,
- b) Randbedingungen: ökonomisch,
- c) Vorteil:
 - Verteilungsgerechtigkeit im Rahmen der Bestimmung von „gerechtem Lohn“.

Hier gilt: „Ist das im Unternehmen tätige Kapital gerecht bedient, ist der disponible Kapitalrest im Sinne der Zielvorgabe zu verwenden“ (Lay 1992, S. 75).

Die Randbedingungen der angeführten vier Muster determinieren die normativen Faktoren. Sind die Randbedingungen exogen moralisch, so werden die Normen durch das allgemeine Bewusstsein gesetzt, es

herrscht eine personalexogene Moral. Bei endogen moralischen Randbedingungen gilt das individuelle moralische Gewissen als Kompass. Die ethischen-moralischen und ökonomischen Randbedingungen setzen „die Entscheidung für das höchste ethische Gut“ (Lay 1992, S. 71) voraus. Hier gilt der Leitsatz: „Der Lohn der Ethik ist die Identität. Der Preis der Identität ist die Ethik“ (Lay 1992, S. 71). Und das Signifikat der Identität ist die Sinn-Vision. Doch bevor nun eine Sinn-Vision entwickelt wird, sollte noch eine Besonderheit berücksichtigt werden: Jede Sinn-Vision hat ihre zwei Seiten.

4.2 Die zweidimensionale Sinn-Vision

Die Artikulation einer Sinn-Vision chargiert zwischen Sinn und Herausforderung (Abbildung 4). Auf der paradigmatischen Achse wird der Sinn von Aspekten der Motivation, Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung getragen. Die Herausforderung liegt auf der syntagmatischen Achse, hier liegt ein besonderes Gewicht in der Induktion herausragender und messbarer Ziele. In diesem Spannungsfeld stehen (oder fallen) die Sinn-Visionen. Für die Führungskräfte-Entwicklung ergeben sich daraus folgende Kernfragen (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 136):

- Was können Sie/Ihr Unternehmen für die Kunden, für die Mitarbeiter, für die Partner in strategischen Netzwerken, für die Lieferanten und für die Gesellschaft Sinnvolles, Wertvolles tun?
- Welchen Nutzen können Sie stiften?
- Welchen Beitrag können Sie/Ihr Unternehmen leisten, Menschen erfolgreicher zu machen?
- Wie können Sie menschlichen Mehrwert schaffen?
- Welchen Beitrag zu einer verbesserten Lebensqualität und Salutogenese können Sie leisten?
- Welche sinnvollen Leistungen und Produkte können angeboten werden?
- Worin soll Ihr einzigartiger Beitrag zu dieser Welt bestehen?
- Welche Auswirkungen soll Ihr Beitrag haben? Was soll er bewirken?
- Welche Sinn-Spuren möchten Sie durch Ihre Unternehmenstätigkeit Ihrer Nachwelt hinterlassen?
- Welches sind Ihre Einstellungswerte?

- Was würde der Welt fehlen, wenn es Sie/Ihr Unternehmen nicht gäbe?
- Wie soll sich Ihr Unternehmen im Dienste der Gesellschaft und Welt definieren?

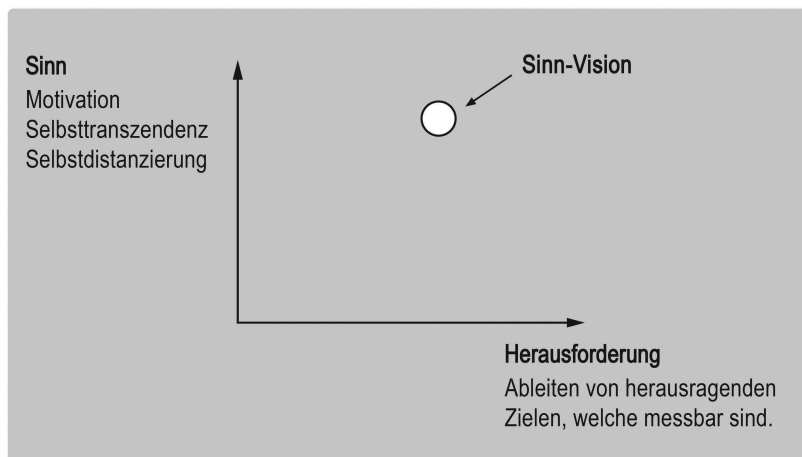


Abb. 4: Zwei Dimensionen, eine Vision (Pircher-Friedrich 2007, S. 137)

4.3 Eine Sinn-Vision wird entwickelt

Die Entwicklung einer Sinn-Vision kann in vier Schritten vollzogen werden (Abbildung 5). Neben dem Entdecken und Formulieren einer Sinn-Vision muss die Vision auch als attraktive Sinn-Alternative kommuniziert werden. Ohne einen Vertrauensvorschuss wird die Entwicklung nicht funktionieren. Denn wie Niklas Luhmann bereits bemerkte, „ergäben sich mehr Chancen für komplexere Rationalität, wenn ich auf ein bestimmtes künftiges (bzw. gleichzeitiges oder vergangenes, für mich aber erst künftig feststellbares) Handeln anderer vertrauen möchte“ (Luhmann, Stuttgart 2009, S. 28). Der letzte Schritt probiert bereits konkrete Strategien zur Entwicklung der Sinn-Vision, und auch hierbei bleibt Motivation eines der Schlüsselwörter (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 138).

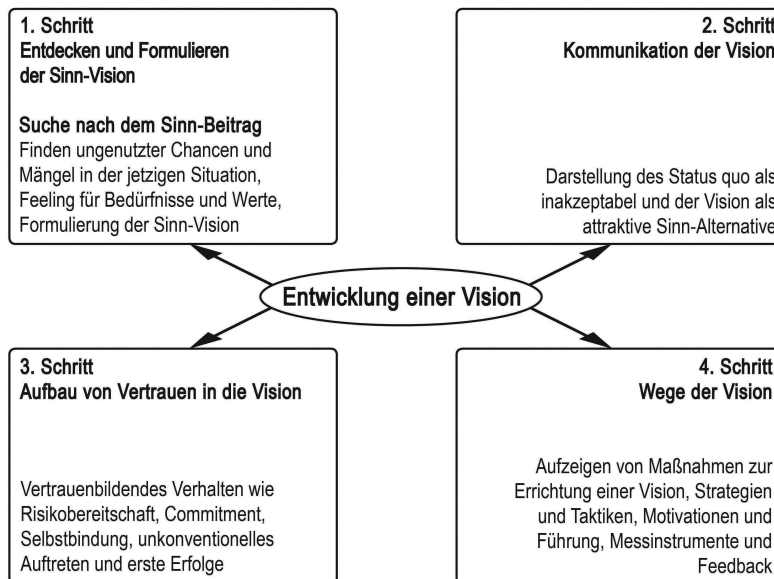


Abb. 5: Die vier Schritte zur Sinn-Vision (Pircher-Friedrich 2007, S. 138)

4.4 Der Mann auf dem Mond

Doch wie sehen nun Sinn-Visionen aus, und wie können sie kategorisiert werden? Nehmen wir aus Gründen der Anschaulichkeit Kennedys Vision von einem Astronauten, der sich auf dem Mond bewegt. Dazu bedienen wir uns der Kriterien-Auflistung „Kommentierte Unternehmensvisionen“ (vgl. Merath 2008):

- *Ursprung*: Präsident John F. Kennedy.
- *Vision*: Ein bemannter Raumflug auf den Mond.
- *Nutzt anderen*: Ja, die Vision fördert das amerikanische Selbstbewusstsein im Zeichen des kalten Krieges.
- *Ist emotional*: Ja, die Vision ist getragen von einem Wettbewerbsgedanken.
- *Fokussiert*: Ja.

- *Groß*: Ja, die Vision bewegt eine ganze Generation.
- *Einfach*: Ja, das Bild ist einfach: Mann/Mond.
- *Leidenschaft und Stärken*: Ja, sowohl als auch.
- *Gesamteinschätzung*: Eine klare und prägnante Vision, die eine ganze Generation in ihren Bann geschlagen hat.

Wir sehen ein erstes Raster mit dem sich Sinn-Visionen kategorisieren lassen. Dieses Raster lässt sich im Folgenden problemlos auf den Sinnfindungsprozess eines mittelständischen Industriedienstleisters übertragen.

5 Praktisches Beispiel eines mittelständischen Industriedienstleisters

Dieses Beispiel ist bewusst abstrakt gehalten, um die Übertragbarkeit des Konzeptes zu vereinfachen. Vorbemerkt sei, dass sich im konkreten Fall ein Beratungsbedarf ergibt, der zu 20 Prozent eine Haltungsänderung der Beteiligten anvisiert und zu 80 Prozent eine Verhaltensänderung. (Das bedeutet gerade für den Berater ein lebenslanges Lernen.) Gerade innerhalb eines komplexen Interaktionsrahmens gilt es, den Akteuren zu ermöglichen, „blinde Flecken, verborgene Bedeutungen und verdeckte Optionen“ (Wilke 2011) zu erkennen, und zwar durch das Aufzeigen zusätzlicher Perspektiven und Optionen.

Verhaltensänderungen können in drei Schritten vollzogen werden: Auf die Bewusstseinsänderung folgt die Einstellungsveränderung, die schließlich zur erstrebten Verhaltensänderung führt. Dieser Prozess wird durch stetiges Lernen und Reflexionen dynamisiert (Abb. 6). Dabei gilt es, die Sentenz von Gustav Bergmann zu bedenken: „Wenn wir wirkliche Entwicklung wollen, benötigen wir dafür neue Beziehungserfahrungen und die ‚Genehmigung‘ unserer Entourage, unserer Freunde, Kunden und Partner. Wenn sich etwas nachhaltig und substanziell ändern soll, muss sich wohl das ganze Netzwerk ändern“ (Bergmann 2010, S.2).

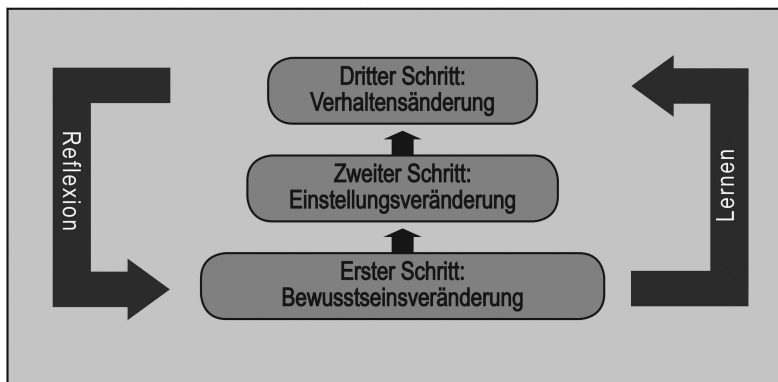


Abb. 6: Drei Schritte zur Verhaltensänderung (Pircher-Friedrich 2007, S. 35)

5.1 Auftragsklärung

- *Klientel*: Der Geschäftsführer einer Unternehmensgruppe von vier unterschiedlichen GmbHs, Mitte 50, führt 250 Mitarbeiter ohne weitere Hierarchieebene.
- *Problem*: Schlechtes innerbetriebliches Klima schädigt das Miteinander, die Kommunikation und schlägt auf Kunden über.
- *Bedarf*: Entwicklung einer Sinn-Vision zur Stärkung der innerbetrieblichen Identifikation.

5.2 Festschreibung der Sinn-Vision

Nach der Auftragsklärung beginnt zwischen der Leitungsebene und dem Coach der Entwicklungsprozess der Sinn-Vision (Führungs-Kräfte.net, Bochum 2012). Hierbei können die Kategorien, die bereits bei der Vision vom Mann auf dem Mond vorgestellt wurden, hilfreich sein:

- *Ursprung*: Mittelständisches Unternehmen.
- *Vision*: Wir wollen eine vorbildliche Unternehmenskultur für alle Mitarbeiter und Kunden.

- *Nutzt anderen:* Ja, die Vision gibt den Mitarbeitern das Wir-Gefühl der Wertschätzung, Fürsorge und Identität.
- *Ist emotional:* Ja, denn die Werteorientierung steht im Mittelpunkt.
- *Fokussiert:* Ja, da Konzentration auf Führung, Kommunikation und Beziehung.
- *Groß:* Ja, denn es handelt sich um eine mutige Investition in die Führungskräfte-Entwicklung innerhalb dieser Branche.
- *Einfach:* Ja, sieben Stufen à zwei Seminartage zuzüglich (Einzel-)Coachings auf zwei Jahre.
- *Leidenschaft und Stärken:* Ja, Reflexion der Firmenphilosophie und der Führungsgrundsätze.
- *Gesamteinschätzung:* Eine der sinnvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Interventionen in die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung mit dem Ergebnis einer wesentlich höheren Zufriedenheit der internen und externen Kunden.

Diese Sinn-Vision umfasst die (obligatorischen) Teilziele:

- Kommunikations- und Beziehungskultur vorbildhaft leben.
- Reflexion und Optimierung der Selbst-, Team- und Unternehmensführungs-kompetenz.
- Aufbau einer einheitlichen Stärken- und Werteorientierten Führung.

5.3 Umsetzung

Beachte: „Soziale Systeme bilden sich aus kommunikativen Handlungen der beteiligten Akteure. Die typischen, zumeist vom Gründer schon initiierten Kommunikationsformen prägen eine spezifische Kultur, die bis zum Untergang des Systems beibehalten wird. Die Kultur prägt die Wahrnehmungsweisen, damit die kognitiven und emotionalen Prozesse und konserviert das System. Neues bleibt unwahrscheinlich. Dazu müsste sich das System auf Irritation einlassen und Anderes, Neues ausprobieren“ (Bergmann 2010, S. 7).

Zur Umsetzung der artikulierten Sinn-Vision kommt nun zum 7-Stufen-Prozess der Führungskräfte-Entwicklung. Dabei sollte der Reaktionsverlauf der Entwicklung nicht außer Acht gelassen werden, um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen.

Die im Prozess durchgeführte Analyse der Kommunikations- und Beziehungskultur konzentriert sich auf vier Kernfragen (Führungs-Kräfte.net, Bochum 2012):

- Was läuft auf der Kommunikations- und der Beziehungsebene mit Ihrem Kollegen richtig gut?
- Was muss sich auf der Kommunikations- und Beziehungsebene mit Ihrem Kollegen dringend ändern?
- Welche Wünsche haben Sie in Bezug auf die Kommunikations- und Beziehungsebene gegenüber Ihren Vorgesetzten?
- Welches sind die wichtigsten Merkmale von guter Mitarbeiterführung?

5.3.1 Der 7-Stufen-Prozess

Geschäftsführung (A), Bereichsleitung (B) und Abteilungsleitung (C) bilden drei Einheiten, die in sieben Stufen den Entwicklungsprozess der Sinn-Vision durchlaufen. Die sieben Stufen gestalten sich wie folgt:

1. Stufe: A
2. Stufe: B
3. Stufe: C
4. Stufe: A/B
5. Stufe: B/C
6. Stufe: A/B/C
7. Stufe: A/B/C

Die Stufenplanung umfasst:

- Zielerklärung,
- Erwartungsabfrage,
- Input (systemische Grundlagen der Führung),
- Zielpyramide,
- Analyse intern: Stärken/Schwächen,
- Analyse extern: Chancen/Risiken (SWOT),
- Sprachanalyse,
- Konfliktmeditation,
- Systemische Aufstellung (u. a. Diversity),

- Theorie U,
- Team-Challenge,
- Analyse der Kommunikations- und Beziehungskultur,
- Talente- und Kompetenzförderung,
- Open Space (Dialog der Vielen) und Selbstorganisation,
- Entwicklung einer Sinn-Vision,
- Abschließende Reflexion.

Konkret sind für die Umsetzung sieben zweitägige Seminare zuzüglich Einzelcoachings vorgesehen. Die 7. Stufe sollte nach einem halben Jahr unter besonderer Berücksichtigung der Feedbackschleifen wiederholt werden. Der gesamte Entwicklungsprozess erstreckt sich über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren.

5.3.2 Methodenbeispiel Diversity

Diversity Management meint in unserem Beispiel die Notwendigkeit, die kulturellen Unterschiede innerhalb des Unternehmens zu erkennen und angemessen in die Gestaltung der Sinn-Vision einfließen zu lassen. Diversity Management betont die Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrung, Sichtweisen und Werten, und will diese gewinnbringend in die Organisation eingliedern, d. h.: Gestaltungsarbeit an Typisierungs-, Kommunikations-, Beziehungs- und Rollenmustern.

Der Diversity-Ansatz unterscheidet primäre von sekundären Dimensionen (Haselier/Thiel 2005, S. 17):

Primäre Dimensionen:

- Alter,
- Ethnie,
- Geschlecht,
- Rasse,
- sexuelle Vorlieben,
- körperliche Fähigkeiten.

Sekundäre Dimensionen:

- geografischer Standort,

- militärische Erfahrung,
- Einkommen,
- (religiöser) Glaube,
- Familienstand,
- Arbeitserfahrung,
- Bildungsstand.

Innerhalb des 7-Stufenprozesses können Diversity-Aspekte von Gewicht sein. Sollte eine systemische Aufstellung im Raum angezeigt sein, empfiehlt sich der Diversity-Erscheinungsformansatz (vgl. Sepehri 2002) als Leitfaden. Dieser Formansatz unterscheidet nach wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Kriterien, dieser Umstand sollte bei der systemischen Aufstellung berücksichtigt werden (Abb. 7).

Wahrnehmbare Kriterien	Kaum wahrnehmbare Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> – Rasse – Geschlecht – Alter – Nationalität 	<p>Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Persönlichkeit – kulturelle Werte – Weltanschauungen – Religion – sexuelle Orientierung – Humor <p>Wissen und Fähigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bildung – Sprachen – Hierarchie – Fachkompetenz – Berufserfahrung

Abb. 7: Der Diversity-Erscheinungsformansatz (Haselier/Thiel 2005, S. 18)

5.4 Der Reaktionsverlauf

Im Prozessverlauf ist mit Widerstand der Teilnehmer zu rechnen, schließlich geht es um die Förderung der Resilienz. Und Resilienz zu fördern

bedeutet, die vertraute Komfortzone der schrittweisen Adaption und des erst einsetzenden Krisenmanagements zu verlassen. Tatsächlich erfordert Resilienz eine strategischere Denkweise zum Aufbau von Governance-Systemen, die über bloße Korrektur von Störungen und Fehlern hinaus wirken (Willke 2011).

Um den Prozessverlauf zu skizzieren, bedienen wir uns eines Modells aus der organisationspsychologischen Forschung (Becker/Labucay 2012, S. 8). Inspiriert von Elisabeth Kübler-Ross Sterbephasen-Modell wird anhand von acht Phasen der Reaktionsablauf von der Ankündigung einer Entwicklungsmaßnahme bis zu deren Zielerreichung dargestellt. Die Motivationskurven oszillieren dabei zwischen aktiv und passiv. Ist die erste emotionale Reaktion noch von Neutralität, Lähmung und Hoffnungslosigkeit gekennzeichnet, so regt sich in der zweiten Phase der Widerstand gegen das Entwicklungsprojekt. Dieses Dagegenhalten schlägt um in Ignoranz und wird in der vierten Phase – der aktivsten Phase – zu Ärger und Wut. An diesem Punkt – nach der Organisationsdiagnose – greift zum ersten Mal die Theorie-Ressource „Selbstwirksamkeit und Resilienz“, die im Prozessverlauf die fünfte Phase des Überdenkens einleitet. Nun darf nicht zu schnell in Richtung Zielerreichung gegangen werden, denn nach dem Überdenken und den damit einhergehenden neuen Erkenntnissen herrscht bei den Prozessteilnehmern vorerst Passivität und Niedergeschlagenheit vor. Wer jetzt zu viel fordert, riskiert die Zielerreichung. Es braucht seine Zeit, bis das Team seine Aktivität zurückgewinnt und sich in die siebte Phase des Erprobens begibt. Das Erproben der Sinn-Vision steigert die Motivation der Prozessteilnehmer, bis schließlich die achte Phase der Akzeptanz erreicht ist (Abb. 8).

Die Sinn-Vision ist nun innerhalb der Organisation implementiert. Nun muss sie sukzessiv gesteigert werden.

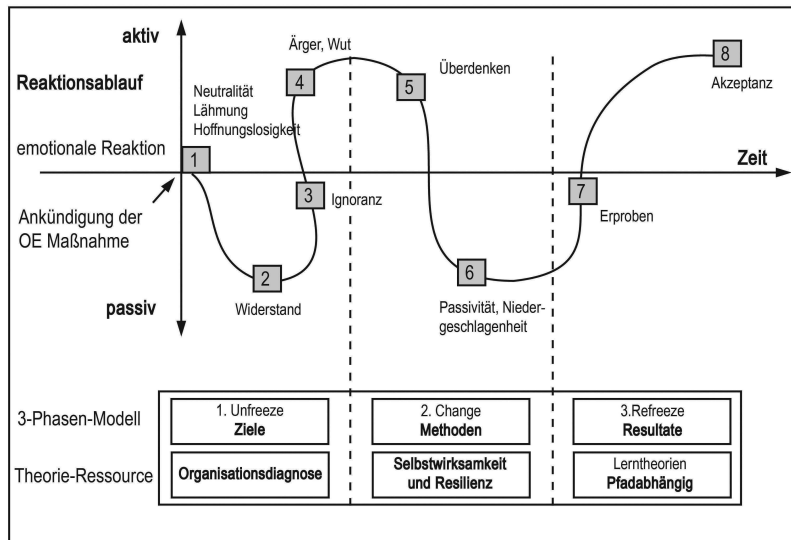


Abb. 8: Der Reaktionsverlauf einer Organisationsentwicklung (Becker/Labucay 2012, S.8)

5.5 Evaluation

Zur Evaluation gehören:

- Auswertung durch Feedback-Bogen,
- Erwartungsabfragen-Ergebnisse,
- spontane Rückmeldung der Teilnehmer,
- Analyseergebnisse der Kommunikations- und Beziehungskultur,
- Ergebnisse der Sinn-Vision,
- Team-Uhr zur Erfassung der Gruppendynamik,
- Ergebnisse zur Organisationsentwicklung,
- detaillierte schriftliche Reflexion des systemischen Team-Entwicklungsprozesses.

5.6 Fazit

Bei allem Optimismus, den die Erfolge zeitigen, ist natürlich darauf hinzuweisen, dass bei jeder Intervention, die auf eine Entwicklung der Leitungsebene ausgerichtet ist, zu beachten ist, dass ein systemischer Berater lediglich den Raum einer Veränderungswirksamkeit aufzeigen kann, betreten müssen die Führungskräfte diesen Raum jedoch selbstständig. „Verändere, indem du nicht veränderst“, heißt das Zitat von Helmut Willke (Willke 1992, S. 38). Vergessen wir niemals, dass sich Soziale Systeme selbst steuern (vgl. Luhmann 1987). Wichtig ist es, die Pattern der Sozialen Systeme zu erkennen und zu verstehen, um die Impulse zur Entwicklung pointiert setzen zu können. Grenzerfahrungen erhöhen in diesen Prozessen die Veränderungs-Wirksamkeit. „Die Wirklichkeit entsteht gemeinsam aus dem Dialog der Vielen“ (Bergmann 2009, S. 4).

Dennoch ist Optimismus angezeigt, wenn die Sinn-Vision sich in der Unternehmenskultur verfestigt hat und zur Unternehmensphilosophie geworden ist. Das Unternehmen hat an strategischer Resilienz gewonnen.

Anmerkung: Bei der strategischen Resilienz geht es nicht um die Reaktion auf eine einmalige Krise. Es geht darum, kontinuierlich verborgene Entwicklungen zu antizipieren und sich an diese anzupassen. Es geht darum, die Fähigkeit zur Veränderung zu besitzen, bevor der Veränderungsfall mit aller Dringlichkeit zutage tritt (vgl. Willke 2011).

Während der systemischen Beratung wurden zwei Kernelemente umgesetzt: Die Ressourcen- und Lösungsorientierung in Haltung und Werkzeugen wurde optimiert, eine Ko-Kreation der Beobachterperspektive initiiert, indem die unterschiedlichen Perspektiven miteinander vernetzt wurden. Dieses Netz der gemeinsam gemachten Entscheidung in Bezug auf die Beobachterperspektive trägt von nun an die entwickelte Sinn-Vision. Aus den Beteiligten sind kleine, soziale Schwärme geworden, in denen non-trivial mit dynamischer Komplexität umgegangen wird. „Diese Form der Komplexitätsabsorption besteht im Aufbau von Varietät und kollektiver Intelligenz“ (Bergmann 2009).

Damit die Emergenz der Sinn-Vision erhalten bleibt, ist es wichtig, sukzessiv die Fäden dieses Netzes neu zu spannen. Das Feedback und die Dynamik der Selbstorganisation bleiben die Schlüssel zur Regulierung des Systems.

6 Ausblick globale Wissensgesellschaft

Im 6. Kondratieff-Zyklus werden Supervisoren als Wissensarbeiter innerhalb einer globalen Wissensgesellschaft agieren. Wie ich bereits während meines Vortrages „Nachhaltiger Erfolg durch systemische Führungskräfte-Entwicklung“ (Thiel 2012) betonte, wird es eine der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft sein, für Transparenz im gesamten Produktionsprozess zu sorgen, und diesen menschlich fair und umweltschonend zu gestalten. Des Weiteren steht die Wissensgesellschaft vor folgenden Herausforderungen unter den aufgeführten Strukturmerkmalen:

Herausforderungen Zukunft:

- Dynamik der Globalisierung,
- Demografie (Diversity Management),
- Handeln durch intelligentes Wachstum im Umweltschutz,
- Steuerung der wissensbasierten Intelligenz in der Informationsgesellschaft,
- Wandel von hierarchischen Organisationsstrukturen zu komplexen sozialen Netzwerken,
- Reduktion der Beziehungs-Komplexität.

Strukturmerkmale:

- Technologie- und Prozessinnovation,
- Organisationsdesign und (postheroisches) Management,
- Demokratisierung des Rohstoffs Wissen,
- Hyperspezialisierung als Form der Arbeitsteilung,
- intelligente Netzwerke und virtuelle, kognitive Assistenten.

Auch die Führung selbst wird sich verändern. Die Zukunft der Führung wird „Leadership“ heißen und auf emotionaler Intelligenz fußen, d. h.: Aspekte von Selbstreflexion und Selbstkontrolle, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz werden in den Mittelpunkt rücken. Die Mitarbeiterführung wird zur wichtigsten Personalfunktion werden. Es wird vermehrt zu Mitunternehmertum kommen. Des Weiteren werden folgende Merkmale ausschlaggebend sein:

Zukunftsmerkmale Organisation und Management:

- Hoch komplexe und unbeständige Umwelten begrenzen die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten von Unternehmen,
- Arbeitsroutinen und Standardisierungen werden obsolet,
- Workflow und Arbeitsbedingungen werden flexibilisiert,
- Management-Strukturen werden durch Selbst-Organisation und schlankere Unternehmensstrukturen abgebaut,
- dezentralisierte Entscheidungsprozesse,
- Open-Innovation-Sources,
- Aufhebung der Grenze zwischen Arbeits- und Privatsphäre.

All diese Veränderung werden von Krisen begleitet, die „apokalyptischen Reiter“, wie Willke sie nennt. Dazu zählen Wissensexplosion, Finanzkrise, Arbeitslosigkeit, Staatsbankrotte, Klimawandel, Atomsicherheit, Fachkräftemangel und Burn-out. Die aktuellen nationalen und internationalen Konstellationen ausgedehnter Finanz-, Steuer- und Wirtschaftskrisen deuten auf einen dringenden Bedarf an Einbeziehung und Nutzung der Leistungsmöglichkeiten von Supervision zur Verbesserung gesellschaftlicher und politischer Reflexion hin (Willke 2011). In diesem Sinne gehört die Supervision der Zukunft, die Zukunft aber der Welt.

7 Literatur

Baecker, Dirk (2011): Organisation und Störung. Aufsätze, Berlin

Baecker Dirk (1994): Postheroisches Management: Ein Vademecum, Berlin

Becker, Manfred/Labucay, Inéz (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management, Stuttgart

Bergmann, Gustav (2010): Entwicklung wird möglich, Köln, www.gustavbergmann.de [free download]

Bergmann, Gustav (2009): Gestaltung mit menschlichem Maß. Management in Zeiten des globalen Kapitalismus, Köln, www.gustavbergmann.de [free download]

Haselier, Jörg/Thiel, Mark (2005): Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt, Frankfurt am Main

- Führungs-Kräfte.net (2012): Arbeitsmaterialien zum Führungskräfte-Entwicklungsprozess. Internes Material nur für den Seminaregebrauch. Bochum
- Lay, Rupert (1992): Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme, Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas (2009): Vertrauen, 4. Aufl., Stuttgart
- Merath, Stefan (2008): Kommentierte Unternehmensvisionen, Unternehmercoach GmbH, www.unternehmercoach.com [free download]
- Nassehi, Armin (Hrsg.) (2012): Kursbuch 172, „Gut leben“, Hamburg
- Pircher-Friedrich, Anna Maria (2007): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. 2. Auflage, Berlin
- Seligman, Martin E. P. (2005): Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben, Bergisch Gladbach
- Sepeshri, Payvand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen, München
- Thiel, Mark (2012): Nachhaltiger Erfolg durch systemische Führungskräfte-Entwicklung, Vortrag gehalten zur 2. Nachhaltigkeitskonferenz der Europäischen Kommunikations-Akademie für Bildung, Beratung und Projekte e. V. am 31. Mai 2012 in Eisenach
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992
- Willke, Helmut (2011): Supervision in der Wissensgesellschaft. Die Rolle von Fachverbänden für Supervision als Akteure in der Zivilgesellschaft, Vortrag gehalten zur Jahreshauptversammlung der DGSv am 11. November 2011 in Berlin