

Elke Schlehuber und Rainer Molzahn:

Führungskunst und kulturelle Kompetenz

Der öffentliche Raum als Ort des Lernens

Vorwort	1
Die Herausforderung	1
Die Kultur auf dem Prüfstand	2
Kultur, einfach gemacht	2
Der öffentliche Raum	3
Der ganz normale öffentliche Raum	4
Führung und öffentlicher Raum	6
Den öffentlichen Raum formen	7
Zusammenfassung	9
Summary	9
Literatur	10

Vorwort

Es gibt soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, kommunikative Kompetenz usw. usw. Wozu brauchen Menschen in Führungspositionen ein weiteres Bündel von Fähigkeiten? Weil die Kultur der Zusammenarbeit, die in einem Unternehmen herrscht, über seine Fähigkeit entscheidet, sich in der modernen Welt von ständigen Veränderungen und wechselnden Herausforderungen zu behaupten. Und da gibt es manches zu tun...

Die Herausforderung

Welche Qualitäten von Führung brauchen Unternehmen, die sich in der Spannungsmatrix der globalisierten Ökonomie bewegen müssen? Seit sich Kapital- und Warenströme, seit sich Informations- und Kommunikationswege, seit sich aber auch Arbeit und Knowhow vollständig globalisiert haben, seit die Anzahl der an diesen Prozessen beteiligten Volkswirtschaften also exponentiell gewachsen ist, haben sich die Voraussetzungen, unter denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter geführt werden müssen, drastisch gewandelt. Unternehmen stehen unter dem Druck,

- * sich im gnadenlosen globalen Konkurrenzkampf ständig aufs Neue zu behaupten;
- * ihre Abhängigkeiten von ihren Shareholdern und Stakeholdern, aber auch von den politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen zu balancieren;
- * Instabilität, Mehrdeutigkeit und ständigen Wandel zu managen;

- * sich internationalen Leistungsvergleichen zu stellen und daran auszurichten;
- * die Augen und Ohren weltweit offen zu haben, um neue Entwicklungen zu erkennen;
- * schnell darin zu sein, nicht nur Wissen zu sammeln, sondern vor allem darin, die Spreu vom Weizen zu trennen, also das Bedeutsame vom weniger Bedeutsamen zu scheiden;
- * Diversität im Innern und in den Außenbeziehungen nicht nur auszuhalten, sondern zu nutzen;
- * schnell und effektiv in Entscheidungsfindung und Umsetzung zu sein und
- * innovativ, einzigartig und unverwechselbar auf all diese Herausforderungen zu antworten.

Die Kultur auf dem Prüfstand

Das kann man nicht mit Technologie erreichen, die kann im besseren Falle dabei hilfreich sein. Was es mehr als alles andere braucht, ist eine entsprechende Kultur der Zusammenarbeit. Die muss vor allem professionell darin sein,

- * aus der Unmenge der potenziell verfügbaren Informationen („Wissen“) Bedeutung zu generieren, d.h. Chancen und Bedrohungen zu erkennen und abzuschätzen;

- * die Bedeutung dieses Wissens so zwischen ihren Systemrollen zu verhandeln, dass deren jeweilige Ressourcen genutzt werden und im besten Sinne Synergien entstehen;
- * zu klaren Entscheidungen zu kommen, die von allen getragen und im Bewusstsein der systemischen Abhängigkeiten und Verflechtungen wirkungsvoll umgesetzt werden;
- * aus den Rückwirkungen dieser Entscheidungen schnell zu lernen;
- * in all diesen Prozessen unterscheiden zu können, wann zu be- und wann zu entschleunigen ist.

Die Kultur der Zusammenarbeit wird damit zu einem der kritischen Erfolgsfaktoren in der neuen Welt globaler Konkurrenz und Interdependenz. Was wir hier mit Kultur meinen, ist allerdings nicht das, was in Leitbildern steht. Nichts gegen Leitbilder, aber: Kultur ist das, was passiert und wie es passiert, wenn Menschen zusammenkommen, die Arbeitsbeziehungen miteinander unterhalten – oder was auch nicht passiert.

Kultur, einfach gemacht

Kultur ist komplex, auch Unternehmenskultur: Sitten und Gebräuche, Umgangsformen und Kommunikationsstile, geschriebene und ungeschriebene Gesetze, Werte, Glaubenssysteme und Überzeugungen, aber auch blinde Flecken, Tabus und ‚heilige Kühe‘. Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die den oben aufgestellten Kriterien genügt, braucht es ein einfaches und aussagekräftiges Modell davon, wie Kultur ‚funktioniert‘:



(Abb. 1)

Innerhalb des systemischen Kräftefeldes von Stakeholdern (die Eigner gehören dazu, aber auch Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterfamilien, Kommunen usw.) und Wettbewerb, von Abhängigkeit und Konkurrenz, in dem sich das Unternehmen bewegt, spaltet sich eine Unternehmenskultur immer in zwei kulturelle Sphären – wie wir das auch aus dem gesellschaftlichen Leben kennen: eine öffentliche und eine private.

Öffentlichkeit findet immer dann statt, wenn die zusammenkommen, die es angeht, um über das zu sprechen, was sie gemeinsam angeht. Das nennen wir den ‚öffentlichen Raum‘ einer Systemkultur. Privat ist man immer dann, wenn man alleine ist, oder mit (meist wenigen, vertrauten) Anderen zusammen, und sich mit denen über abwesende Dritte unterhält, oder über Themen, für die man nicht gemeinsam verantwortlich ist, also über Drittes.

Üblicherweise finden öffentliche und private Situationen in verschiedenen Räumen statt, aber: Wann es öffentlich zugeht und wann privat, ist vor allem abhängig vom situativen Bezugsrahmen und vom thematischen Fokus. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern am Montagmorgen zu Beginn Ihrer Teamsitzung über die Bundesligaergebnisse des Wochenendes sprechen, ist das privat. Wenn Sie danach zur Tagesordnung übergehen, wird es öffentlich. Den beiden kulturellen Sphären entsprechen zwei sehr unterschiedliche Bewusstseinszustände der Systemmitglieder, und deswegen ist diese Unterscheidung bedeutungsvoll: In ihren öffentlichen Räumen und Situationen begegnen sie sich in ihren Systemrollen, offiziell eben. In privaten Zuständen begegnen sie sich in erster Linie als Personen.

Jede Systemkultur entwickelt sich über die Zeit in der Dynamik zwischen ihren Sphären: Was öffentlich beschlossen und dann umgesetzt wird, wirkt bis in die privaten Räume und von dort irgendwann zurück in die öffentlichen.

Der öffentliche Raum

Der ‚öffentliche‘ Bewusstseinszustand, in den wir sozusagen umschalten, sobald wir in unserer Rolle die Tür zum Konferenzraum betreten, wird vor allem dadurch hervorgerufen, dass von jetzt an alles, was wir tun und sagen oder nicht tun und nicht sagen von allen bezeugt und (meist still) bewertet wird, und dessen sind wir uns eben sehr bewusst. Während man in privaten Situationen mal Fünf gerade sein lassen kann, Gefühle äußern darf, auch

unerwünschte, während man sich privat in Mutmaßungen, Verallgemeinerungen, übler Nachrede und politisch unkorrekten Wahrheiten ergehen darf, während dort auch schräge Ansichten und abweichende Meinungen ihren Platz haben, wissen wir: Wenn es öffentlich wird, kommt es darauf an. Alles, was wir sagen oder nicht, alles was wir unterstützen oder kritisieren, alles wird von allen bezeugt und kann später gegebenenfalls gegen uns verwendet werden – vor allem, wenn's auch noch im Protokoll steht. Spielen wir unsere Rolle gut? Merken die, denen wir zu Loyalität verpflichtet sind, da auch, und merken die es nicht, die es nicht merken sollen? Halten die, mit denen wir vorher Verabredungen getroffen haben, sich auch an sie, oder lassen sie einen im Regen stehen? Gelingt es uns, sachlich zu bleiben, wenn wir verdeckt oder offen kritisiert werden, oder geben wir Anlass zu Pausengesprächen der anderen?

Das Wissen, unter Beobachtung zu stehen, und die inneren Dialoge, die dieses Wissen begleiten, sind typisch für den Bewusstseinszustand ‚jetzt bin ich öffentlich‘, typisch für den öffentlichen Raum. Und, nebenbei gesagt, wenn er diese Qualitäten überhaupt nicht hätte, wäre er seinen Namen auch nicht wert. Denn: In ihm finden die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse statt, werden die Maßnahmen verabredet, mit denen das System, dem Sie vorsitzen, nach außen und nach innen wirkt. Hier entscheidet sich, wie Ihr Verantwortungsbereich mit den Herausforderungen umgeht, vor die Sie gestellt sind, und wie Ihr System in der Lage ist, innovativ auf diese Herausforderungen zu antworten. Hier stellt sich heraus, ob Ihre Kultur der Zusammenarbeit zukunftsfähig ist oder nicht. Ob irgendjemand in

irgendeinem Hinterzimmer kreativ ist, bedeutet noch gar nichts. Erst, wenn dieses Wissen im öffentlichen Raum zur Verfügung steht, kann es etwas für das Ganze bewirken.

Die Qualität des öffentlichen Raums, wie es also zugeht und was Platz hat, wenn die zusammenkommen, die es angeht, in ihren Rollen und im Bewusstsein der allgegenwärtigen Zeugenschaft, diese Qualität ist damit ausschlaggebend für die Fähigkeit eines Systems, sich erfolgreich in der Spannungsmatrix der globalisierten Ökonomie zu bewegen.

Der ganz normale öffentliche Raum

Der kollektive und individuelle Bewusstseinszustand, den wir oben als typisch für unsere öffentliche Räume (zumindest in unserem Kulturkreis) beschrieben haben, hat nun allerdings wenig mit dem zu tun, was wir eingangs als Kriterien einer zukunftsfähigen Kultur der Zusammenarbeit definiert haben. Unser typischer Bewusstseinszustand, oder man könnte auch sagen, unsere kulturspezifische Öffentlichkeitstrance, ist

- * fokussiert auf die Sache („Sachlichkeit“);
- * agendagerieben („abfrühstücken“);
- * Regel- und regulierungsbesessen (alles andere findet unter ‚Verschiedenes‘ statt, wenn alle schon beten, dass es bald zu Ende geht);
- * manchmal auf die Vergangenheit, möglichst nur auf die Zukunft fixiert;

- * gekennzeichnet durch einen bipolaren Kommunikationsstil (falsch/richtig, gut/schlecht usw.);
- * orientiert auf unablässige Maßnahmenproduktion.

Nicht, dass das nicht alles auch Qualitäten beinhalten würde, Errungenschaften geradezu, und man ist ja auch schon froh, wenn es mal wirklich so läuft und etwas herauskommt aus einer Sitzung, aber: Das Problem liegt darin, dass diese kulturellen Gewohnheiten den Charakter eines Zwanges haben. Es geht eben immer und nur so zu, und das kann nicht gut sein. Diese selbstverständlichen Gewohnheiten sind die ungeschriebenen Gesetze der meisten unserer öffentlichen Räume. Sie bestimmen mehr als irgendetwas anderes, was Platz hat im gemeinschaftlichen Bewusstsein (denn das ist der öffentliche Raum) und wie es be- und verhandelt wird. Alles andere ‚gehört nicht hierher‘, ist also im mildesten Falle eine Störung und im schlimmsten ein Tabubruch.

Um ermessen zu können, was das bedeutet, möchten wir Sie an das beliebte Eisberg-Modell erinnern. Jeder kennt das, der schon mal an einem Führungsseminar teilgenommen hat. Es beschreibt anhand der Analogie eines Eisbergs, von dem ja nur ein Siebtel über der Wasserlinie sichtbar ist, was Menschen mit Worten austauschen und was ungesagt bleibt und meist nur über unwillkürliche körpersprachliche Signale vermittelt wird; und das macht eben den bedeutendsten und größten Teil der Kommunikation aus. Versteht man das Eisberg-Modell nicht so sehr als ein zwischen allen Menschen immer und überall so geltendes Naturgesetz, sondern nutzt man die Wasserlinie als Beschreibung dafür, wo eine Kultur die Grenze zieht zwischen dem, was

öffentlich ausgedrückt werden kann und dem, was in die Privatsphäre gehört, so ergibt sich für die ‚ganz normale‘, einheimische Systemkultur folgendes Bild:



(Abb. 2)

Die Wasserlinie des Eisbergmodells entspricht den kulturell gezogenen Grenzen des öffentlichen Raums, die durch die ungeschriebenen Gesetze ‚beschrieben‘ werden, an die sich alle in stillem Konsens halten. Das, was durch sie ausgegrenzt (also in die private Bewusstseinssphäre abgespalten) wird, sind

- * alles, was nicht oder noch nicht quantifizierbar ist;

- * alles, was noch unfertig, was noch nicht zu Ende gedacht ist oder aus sonst welchen Gründen zu Kritik einlädt;
- * alles, was subjektiv oder persönlich ist oder gar ‚Bauchgefühl‘ beinhaltet;
- * alles, was keine Chance darauf hat, mehrheits- oder konsensfähig zu werden;
- * alles, was im Hier und Jetzt zwischen den Beteiligten passiert.

Und mehr alles andere sind es die Beziehungen zwischen den Anwesenden, mit allem, was dieser Begriff beinhaltet: Macht, Rang und Unterwerfung, Abhängigkeit und Konkurrenz, Vertrauen oder Misstrauen, Seilschaften, Komplizenschaften und Außenseiter. Und zwar sprechen wir hier nicht von den persönlichen Beziehungen, die in die Privatsphäre gehören, sondern von den Rollenbeziehungen, und die sind doch eigentlich nicht privat, oder? Trotzdem wird ihre unzweifelhafte Bedeutsamkeit von allen Beteiligten in schweigender Übereinstimmung aus der Öffentlichkeitstrance ausgeblendet. Während der private Teil der Person weiß, dass genau dort, auf der Beziehungsebene zwischen den Beteiligten, das Wesentliche und Ausschlaggebende passiert, wenn es darum geht, im öffentlichen Raum zu gemeinsamer Bedeutung und Entscheidung zu kommen – die ja schließlich Auswirkungen auf alle Beteiligten hat. Über Beziehungen redet man nur in Hinterzimmern, und auch dann meist nur über die Beziehungen zwischen Dritten. Wir haben, so scheint es, keine kulturellen Werkzeuge, um in der ‚Öffentlichkeit‘ unseres Systems mit unseren Beziehungen offen umzugehen. Der Eiertanz, den wir deswegen aufführen müssen, ist teuer: Es werden Maßnahmen und Zielvereinbarungen beschlossen, Projekte aufgelegt und

Arbeitsgruppen eingerichtet, Umfragen in Auftrag gegeben, Unternehmensberater bemüht, es wird herab- und hinaufdelegiert, nur um sich nicht dem zu stellen, was ‚Sache ist‘: den Beziehungen.

Wenn man sich jetzt noch einmal klarmacht, dass das, was das öffentlich Sagbare von dem trennt, was privat bleiben muss, nichts anderes sind als ungeschriebene Gesetze, selbstverständliche Gewohnheiten, und wenn man sich zusätzlich klarmacht, dass das Letzte, auf was man sich verlassen darf, wenn man innovativ sein will, selbstverständliche Gewohnheiten sind, erhebt sich die Frage: Wer steckt eigentlich letztlich, wenn man mal Gewohnheiten Gewohnheiten sein lässt, die Grenzen dessen, was im öffentlichen Raum eines Systems sag- und machbar ist? Wer legt fest, wo die Wasserlinie zwischen öffentlich Bedeutungsvollem und nur privat Abzuhandelndem verläuft?

Die Antwort ist sehr einfach: Sie.

Führung und öffentlicher Raum

Wenn Sie die Führungsperson einer Organisation oder eines Teils davon sind, dann sind Sie es, die das Sagen darüber haben, was in dem öffentlichen Raum, dem Sie vorstehen, Platz hat und wie es behandelt wird, und auch darüber, was Ihnen in diesem öffentlichen Raum nicht zu Ohren kommt.

Sie sind der Herr oder die Dame der Wasserlinie. Sie sind es aus dem ganz simplen Grund, dass Ihre Mitarbeitenden abhängig von Ihnen sind. Wenn man

abhängig von jemandem ist – das kennen wir alle am intensivsten aus der eigenen Kindheit –, studiert man sehr genau, was erwünscht ist und was nicht, was man auf keinen Fall sagen oder tun sollte, was man unbedingt sagen oder tun muss, um gelitten, anerkannt oder geschätzt zu werden. Und auch, wie man es hinkriegt, diese Person trotzdem – was heißt trotzdem, genau damit – zu beeinflussen und die eigenen Interessen zu platzieren. Das läuft alles ganz still und sozusagen hinter Ihrem Rücken ab, davon bekommen Sie überhaupt nichts mit, aber seien Sie sicher: Ihre mitarbeitenden kalibrieren sich sehr genau auf sie. Jedes Zucken in den Mundwinkeln, jedes Stirnrunzeln, jeder Augenaufschlag wird bemerkt und hat Bedeutung. Natürlich sind auch Sie abhängig von Ihren Mitarbeitenden, und deswegen ist Ihre Macht auch nicht absolut. Aber Ihr Einfluss ist größer als der von irgendjemand Anderem, und wenn nicht, stimmt sowieso etwas nicht.

Den öffentlichen Raum formen

Wenn es Ihnen also darum geht, eine Kultur der Zusammenarbeit zu befördern, die dem Druck zu ständiger innovativer Neuanpassung nicht nur standhalten kann, sondern in offensive und kreative Aktion umsetzt, ist der öffentliche Raum, dem Sie vorsitzen, ihre Baustelle. Er ist ohnehin Ihr wichtigster Arbeitsplatz, denn nur, wenn all Ihre Leute da sind, haben Sie das ganze ‚Feld‘ Ihrer Kultur vor sich, können Sie direkt und in Echtzeit Einfluss

nehmen. In Einzelgesprächen bekommt man das nicht hin, und außerdem ist es unökonomisch, denn es kostet viel mehr Ihrer Zeit.

Was also können Sie konkret tun, um Ihren öffentlichen Raum zu einem Ort des Lernens zu machen?

- * Operieren Sie bewusst mit und in den öffentlichen und privaten Räumen. Besprechen Sie in Einzelkontakten wirklich nur das, was Sie und Ihren Mitarbeiter angeht. Was für alle bedeutungsvoll ist oder sein könnte, gehört ins ‚Plenum‘. Lassen Sie sich nicht von Mitarbeitern vor den Karren spannen, die Sie in einem Zweiergespräch ‚beauftragen‘, etwas ins Plenum zu bringen, was sie selbst tun sollten. Unterstützen Sie sie stattdessen darin, das selber zu tun. Führen Sie umgekehrt nicht Einzelne im Plenum vor, wenn es um Dinge geht, die nur diesen Mitarbeiter betreffen. Reden Sie in Zweiergesprächen mit Mitarbeitenden nicht über Dritte.
- * Nehmen Sie und machen Sie Ihren öffentlichen Raum wichtig. Seien Sie da, beginnen und enden Sie pünktlich. Das Plenum hat höchste Priorität – gleich nach dem Kunden. Sorgen Sie für ungestörte Rahmenbedingungen. Mobiltelefone mindestens auf ‚lautlos‘. Dulden Sie nicht, dass Ihre Leute sich hinter ihren Notebooks verschanzen oder nebenbei auf ihren Blackberries herumtippen. Fordern und fördern Sie Präsenz und Beteiligung.
- * Anerkennen sie öffentlich das Verhalten, das Sie gerne sehen möchten. Sprechen Sie Verhaltensweisen an, die störend sind und reflektieren sie

diese. Klären Sie mit den Mitarbeitenden gemeinsam, wodurch dieses Verhalten hervorgerufen wird und konzentrieren Sie sich darauf, die auslösenden Faktoren zu verändern bzw. in neuer Weise mit diesen umzugehen. Aufgrund Ihres Ranges macht es wenig Sinn, wenn Sie Ihre Mitarbeitenden angreifen.

- * Wenn Sie zu Beginn eines Meetings Ihr Team mit einer Herausforderung konfrontieren, vor die Sie gemeinsam gestellt sind (so etwas kommt ja fast immer aus dem ‚Außen‘), stellen Sie zunächst das systemische Kräftefeld dar, in dem sie sich abspielt: wer ist beteiligt, wer hat welche Interessen, was soll für wen erreicht werden, von wem sind sie in was abhängig und wer ist es von Ihnen worin usw. Kurz: Legen Sie die systemische Landkarte Ihrer Abhängigkeits- und Konkurrenzbeziehungen nach außen aus. Lassen Sie evtl. dazu besonders Leute ergänzend zu Wort kommen, die Ihre Stakeholder am besten kennen, am meisten Kontakt zu ihnen haben. Formulieren Sie dann klar Ihre Ziele und Erwartungen.
- * Es ist immer eine gute Idee, zu gemeinsamer Bedeutung zu gelangen, bevor man Aktivitäten und Maßnahmen verabredet, weil sonst die Maßnahmen nur schwer tragen werden. Wenn das für Sie wichtig ist: Entschleunigen Sie, bevor Sie beschleunigen. Fördern Sie Dissens, bevor sie Konsens fördern. Ermutigen Sie die Kollegen, aus dem Interesse und der Verantwortung ihrer Systemrollen zu sprechen und große Ohren für die Beiträge der anderen zu haben. Unterstützen Sie auch abweichende

Meinungen und Minderheitenstandpunkte. Beziehen Sie Schweiger mit ein, oft haben die Wichtiges beizutragen, fühlen sich aber aus irgendeinem Grund nicht eingeladen sich zu äußern. Lassen Sie keine schweigenden Mehrheiten zu: Sobald wenige Leute die Diskussion dominieren und alle anderen still sind, stimmt etwas nicht. Achten Sie darauf, dass sich die Debatte nicht zu früh auf ein Entweder-Oder zuspitzt. Ermutigen Sie dritte Sichtweisen und Alternativen oder tragen selbst solche bei.

- * Terminieren und leiten Sie das Meeting so, das zumindest eine Pause möglich ist. In den Pausen geschehen oft wichtige Dinge, weil man sich zu Zweiergesprächen zusammensetzen kann oder seine Gedanken alleine ordnen, ganz privat sozusagen. Achten Sie auf die Atmosphäre, die in den Pausengesprächen zu herrschen scheint, darin liegt Information. Privat wird eben vor allem das ausgetauscht, was man sich öffentlich nicht traut zu sagen. Manchmal ist es fruchtbar, die eigenen ‚Pausenwahrnehmungen‘ der Gruppe zurückzumelden, wenn die Sitzung wieder beginnt, und dazu einzuladen, was davon für das Thema von Belang ist einzubringen.
- * Thematisieren Sie in ihrem Team das Rang- und Rollenverhalten. Scheuen Sie sich nicht, Abhängigkeiten anzusprechen und Wechselwirkungen in der Zusammenarbeit bewusst zu machen. Klären Sie, wie das Verhalten der Einzelnen miteinander interagiert und sich eventuell hinderlich auf das gemeinsame Interesse auswirkt. Dabei dürfen Sie sich aber nicht

ausnehmen, sondern müssen im Gegenteil sich selbst ausdrücklich als ein Rädchen im Getriebe des Ganzen sehen.

- * Hören Sie auf sich selbst. Vertreten Sie das, was Ihnen wichtig ist. Formulieren Sie Ihre Erwartungen und handeln Sie konsequent. Tolerieren Sie nichts, nur weil Sie denken, Sie müssten einem Führungsideal entsprechen. Ihre Mitarbeitenden werden umso mehr Respekt vor Ihnen haben, je mehr Sie als Mensch mit Ihren Stärken und Schwächen für sie spürbar sind. Kein Mensch will einen perfekten Vorgesetzten. Gleichzeitig gibt das Ihren Mitarbeitenden die Erlaubnis, ebenfalls Stärken und Schwächen haben zu dürfen.
- * Vertrauen Sie Ihren Wahrnehmungen. Die Gedanken, Gefühle, Bilder und Impulse, die Ihnen vor, während und nach einem Teammeeting durch den Geist ziehen, geben Ihnen wichtige Hinweise auf das, was in der Gruppe wirkt. Sprechen Sie evtl. diese Dinge an und holen Sie sich ein Feedback darüber, wie es Ihren Mitarbeitenden diesbezüglich ergeht.
- * Holen Sie, wenn Sie Entscheidungen getroffen und Aktionen verabredet haben, nochmals Ihre Stakeholder ‚in den Raum‘: Versuchen Sie abzuschätzen, welche Auswirkungen Ihre Maßnahmen auf die haben werden, die von Ihnen abhängig sind, und ob diese Auswirkungen mit Ihren Zielen übereinstimmen bzw. mit welchen Reaktionen sie zu rechnen haben. Da so etwas immer zeitverzögert passiert, verabreden Sie, wie Sie das monitoren.

- * Etablieren Sie eine Feedback-Kultur in Ihrem öffentlichen Raum. Laden Sie Ihre Mitarbeitenden ein, Sie zu kritisieren und sehen Sie diese Kritik als wichtigen Spiegel, von dem Sie etwas über sich lernen können. Holen Sie unausgesprochene Erwartungen und Kritik ans Licht und fragen Sie dann nach, ob Sie richtig liegen. Sie unterstützen Ihren Mitarbeitenden so, selbst klarer zu werden und eine eigene Position zu beziehen.

Zusammenfassung

In einer Welt globalisierter Konkurrenz und Interdependenz ist die Kultur der Zusammenarbeit mehr denn je ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen. Jede Unternehmenskultur spaltet sich in eine öffentliche und eine private Sphäre. Die Verantwortung und Chance von Führungskräften besteht darin, insbesondere den öffentlichen Raum ihres Verantwortungsbereichs zu einem Ort gemeinsamen Lernens zu machen. Hinweise werden gegeben, was dafür notwendig und hilfreich ist.

Summary

In a world of globalised competition and interdependence, the culture of collaboration is more than ever a critical success factor for businesses. As in society, corporate culture is made up of two very separate domains: the public and private spheres. Managers are challenged to transform the public space

over which they preside into a place of shared learning. Hints are given as to what is necessary and helpful to achieve that.

Literatur

Schlehuber, E. und Molzahn, R. (2007): Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels, Offenbach: 2007.

Wenn Sie mehr über die Werkzeuge der kulturellen Kompetenz für Führungskräfte erfahren möchten: www.rmolzahn.eu

Elke Schlehuber und Rainer Molzahn:

Führungskunst und kulturelle Kompetenz

Der öffentliche Raum als Ort des Lernens

Vorwort	1
Die Herausforderung	1
Die Kultur auf dem Prüfstand	2
Kultur, einfach gemacht	2
Der öffentliche Raum	3
Der ganz normale öffentliche Raum	4
Führung und öffentlicher Raum	6
Den öffentlichen Raum formen	7
Zusammenfassung	9
Summary	9
Literatur	10

Vorwort

Es gibt soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, kommunikative Kompetenz usw. usw. Wozu brauchen Menschen in Führungspositionen ein weiteres Bündel von Fähigkeiten? Weil die Kultur der Zusammenarbeit, die in einem Unternehmen herrscht, über seine Fähigkeit entscheidet, sich in der modernen Welt von ständigen Veränderungen und wechselnden Herausforderungen zu behaupten. Und da gibt es manches zu tun...

Die Herausforderung

Welche Qualitäten von Führung brauchen Unternehmen, die sich in der Spannungsmatrix der globalisierten Ökonomie bewegen müssen? Seit sich Kapital- und Warenströme, seit sich Informations- und Kommunikationswege, seit sich aber auch Arbeit und Knowhow vollständig globalisiert haben, seit die Anzahl der an diesen Prozessen beteiligten Volkswirtschaften also exponentiell gewachsen ist, haben sich die Voraussetzungen, unter denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter geführt werden müssen, drastisch gewandelt. Unternehmen stehen unter dem Druck,

- * sich im gnadenlosen globalen Konkurrenzkampf ständig aufs Neue zu behaupten;
- * ihre Abhängigkeiten von ihren Shareholdern und Stakeholdern, aber auch von den politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen zu balancieren;
- * Instabilität, Mehrdeutigkeit und ständigen Wandel zu managen;

- * sich internationalen Leistungsvergleichen zu stellen und daran auszurichten;
- * die Augen und Ohren weltweit offen zu haben, um neue Entwicklungen zu erkennen;
- * schnell darin zu sein, nicht nur Wissen zu sammeln, sondern vor allem darin, die Spreu vom Weizen zu trennen, also das Bedeutsame vom weniger Bedeutsamen zu scheiden;
- * Diversität im Innern und in den Außenbeziehungen nicht nur auszuhalten, sondern zu nutzen;
- * schnell und effektiv in Entscheidungsfindung und Umsetzung zu sein und
- * innovativ, einzigartig und unverwechselbar auf all diese Herausforderungen zu antworten.

Die Kultur auf dem Prüfstand

Das kann man nicht mit Technologie erreichen, die kann im besseren Falle dabei hilfreich sein. Was es mehr als alles andere braucht, ist eine entsprechende Kultur der Zusammenarbeit. Die muss vor allem professionell darin sein,

- * aus der Unmenge der potenziell verfügbaren Informationen („Wissen“) Bedeutung zu generieren, d.h. Chancen und Bedrohungen zu erkennen und abzuschätzen;

- * die Bedeutung dieses Wissens so zwischen ihren Systemrollen zu verhandeln, dass deren jeweilige Ressourcen genutzt werden und im besten Sinne Synergien entstehen;
- * zu klaren Entscheidungen zu kommen, die von allen getragen und im Bewusstsein der systemischen Abhängigkeiten und Verflechtungen wirkungsvoll umgesetzt werden;
- * aus den Rückwirkungen dieser Entscheidungen schnell zu lernen;
- * in all diesen Prozessen unterscheiden zu können, wann zu be- und wann zu entschleunigen ist.

Die Kultur der Zusammenarbeit wird damit zu einem der kritischen Erfolgsfaktoren in der neuen Welt globaler Konkurrenz und Interdependenz. Was wir hier mit Kultur meinen, ist allerdings nicht das, was in Leitbildern steht. Nichts gegen Leitbilder, aber: Kultur ist das, was passiert und wie es passiert, wenn Menschen zusammenkommen, die Arbeitsbeziehungen miteinander unterhalten – oder was auch nicht passiert.

Kultur, einfach gemacht

Kultur ist komplex, auch Unternehmenskultur: Sitten und Gebräuche, Umgangsformen und Kommunikationsstile, geschriebene und ungeschriebene Gesetze, Werte, Glaubenssysteme und Überzeugungen, aber auch blinde Flecken, Tabus und ‚heilige Kühe‘. Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die den oben aufgestellten Kriterien genügt, braucht es ein einfaches und aussagekräftiges Modell davon, wie Kultur ‚funktioniert‘:



(Abb. 1)

Innerhalb des systemischen Kräftefeldes von Stakeholdern (die Eigner gehören dazu, aber auch Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterfamilien, Kommunen usw.) und Wettbewerb, von Abhängigkeit und Konkurrenz, in dem sich das Unternehmen bewegt, spaltet sich eine Unternehmenskultur immer in zwei kulturelle Sphären – wie wir das auch aus dem gesellschaftlichen Leben kennen: eine öffentliche und eine private.

Öffentlichkeit findet immer dann statt, wenn die zusammenkommen, die es angeht, um über das zu sprechen, was sie gemeinsam angeht. Das nennen wir den ‚öffentlichen Raum‘ einer Systemkultur. Privat ist man immer dann, wenn man alleine ist, oder mit (meist wenigen, vertrauten) Anderen zusammen, und sich mit denen über abwesende Dritte unterhält, oder über Themen, für die man nicht gemeinsam verantwortlich ist, also über Drittes.

Üblicherweise finden öffentliche und private Situationen in verschiedenen Räumen statt, aber: Wann es öffentlich zugeht und wann privat, ist vor allem abhängig vom situativen Bezugsrahmen und vom thematischen Fokus. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern am Montagmorgen zu Beginn Ihrer Teamsitzung über die Bundesligaergebnisse des Wochenendes sprechen, ist das privat. Wenn Sie danach zur Tagesordnung übergehen, wird es öffentlich. Den beiden kulturellen Sphären entsprechen zwei sehr unterschiedliche Bewusstseinszustände der Systemmitglieder, und deswegen ist diese Unterscheidung bedeutungsvoll: In ihren öffentlichen Räumen und Situationen begegnen sie sich in ihren Systemrollen, offiziell eben. In privaten Zuständen begegnen sie sich in erster Linie als Personen.

Jede Systemkultur entwickelt sich über die Zeit in der Dynamik zwischen ihren Sphären: Was öffentlich beschlossen und dann umgesetzt wird, wirkt bis in die privaten Räume und von dort irgendwann zurück in die öffentlichen.

Der öffentliche Raum

Der ‚öffentliche‘ Bewusstseinszustand, in den wir sozusagen umschalten, sobald wir in unserer Rolle die Tür zum Konferenzraum betreten, wird vor allem dadurch hervorgerufen, dass von jetzt an alles, was wir tun und sagen oder nicht tun und nicht sagen von allen bezeugt und (meist still) bewertet wird, und dessen sind wir uns eben sehr bewusst. Während man in privaten Situationen mal Fünf gerade sein lassen kann, Gefühle äußern darf, auch

unerwünschte, während man sich privat in Mutmaßungen, Verallgemeinerungen, übler Nachrede und politisch unkorrekten Wahrheiten ergehen darf, während dort auch schräge Ansichten und abweichende Meinungen ihren Platz haben, wissen wir: Wenn es öffentlich wird, kommt es darauf an. Alles, was wir sagen oder nicht, alles was wir unterstützen oder kritisieren, alles wird von allen bezeugt und kann später gegebenenfalls gegen uns verwendet werden – vor allem, wenn's auch noch im Protokoll steht. Spielen wir unsere Rolle gut? Merken die, denen wir zu Loyalität verpflichtet sind, da auch, und merken die es nicht, die es nicht merken sollen? Halten die, mit denen wir vorher Verabredungen getroffen haben, sich auch an sie, oder lassen sie einen im Regen stehen? Gelingt es uns, sachlich zu bleiben, wenn wir verdeckt oder offen kritisiert werden, oder geben wir Anlass zu Pausengesprächen der anderen?

Das Wissen, unter Beobachtung zu stehen, und die inneren Dialoge, die dieses Wissen begleiten, sind typisch für den Bewusstseinszustand ‚jetzt bin ich öffentlich‘, typisch für den öffentlichen Raum. Und, nebenbei gesagt, wenn er diese Qualitäten überhaupt nicht hätte, wäre er seinen Namen auch nicht wert. Denn: In ihm finden die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse statt, werden die Maßnahmen verabredet, mit denen das System, dem Sie vorsitzen, nach außen und nach innen wirkt. Hier entscheidet sich, wie Ihr Verantwortungsbereich mit den Herausforderungen umgeht, vor die Sie gestellt sind, und wie Ihr System in der Lage ist, innovativ auf diese Herausforderungen zu antworten. Hier stellt sich heraus, ob Ihre Kultur der Zusammenarbeit zukunftsfähig ist oder nicht. Ob irgendjemand in

irgendeinem Hinterzimmer kreativ ist, bedeutet noch gar nichts. Erst, wenn dieses Wissen im öffentlichen Raum zur Verfügung steht, kann es etwas für das Ganze bewirken.

Die Qualität des öffentlichen Raums, wie es also zugeht und was Platz hat, wenn die zusammenkommen, die es angeht, in ihren Rollen und im Bewusstsein der allgegenwärtigen Zeugenschaft, diese Qualität ist damit ausschlaggebend für die Fähigkeit eines Systems, sich erfolgreich in der Spannungsmatrix der globalisierten Ökonomie zu bewegen.

Der ganz normale öffentliche Raum

Der kollektive und individuelle Bewusstseinszustand, den wir oben als typisch für unsere öffentliche Räume (zumindest in unserem Kulturkreis) beschrieben haben, hat nun allerdings wenig mit dem zu tun, was wir eingangs als Kriterien einer zukunftsfähigen Kultur der Zusammenarbeit definiert haben. Unser typischer Bewusstseinszustand, oder man könnte auch sagen, unsere kulturspezifische Öffentlichkeitstrance, ist

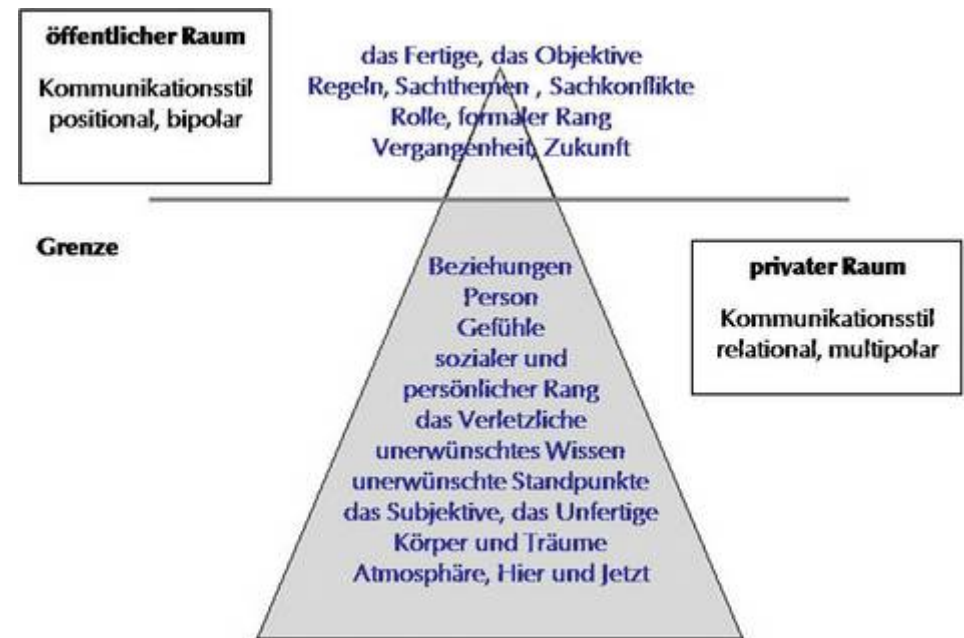
- * fokussiert auf die Sache („Sachlichkeit“);
- * agendagerieben („abfrühstücken“);
- * Regel- und regulierungsbesessen (alles andere findet unter ‚Verschiedenes‘ statt, wenn alle schon beten, dass es bald zu Ende geht);
- * manchmal auf die Vergangenheit, möglichst nur auf die Zukunft fixiert;

- * gekennzeichnet durch einen bipolaren Kommunikationsstil (falsch/richtig, gut/schlecht usw.);
- * orientiert auf unablässige Maßnahmenproduktion.

Nicht, dass das nicht alles auch Qualitäten beinhalten würde, Errungenschaften geradezu, und man ist ja auch schon froh, wenn es mal wirklich so läuft und etwas herauskommt aus einer Sitzung, aber: Das Problem liegt darin, dass diese kulturellen Gewohnheiten den Charakter eines Zwanges haben. Es geht eben immer und nur so zu, und das kann nicht gut sein. Diese selbstverständlichen Gewohnheiten sind die ungeschriebenen Gesetze der meisten unserer öffentlichen Räume. Sie bestimmen mehr als irgendetwas anderes, was Platz hat im gemeinschaftlichen Bewusstsein (denn das ist der öffentliche Raum) und wie es be- und verhandelt wird. Alles andere ‚gehört nicht hierher‘, ist also im mildesten Falle eine Störung und im schlimmsten ein Tabubruch.

Um ermessen zu können, was das bedeutet, möchten wir Sie an das beliebte Eisberg-Modell erinnern. Jeder kennt das, der schon mal an einem Führungsseminar teilgenommen hat. Es beschreibt anhand der Analogie eines Eisbergs, von dem ja nur ein Siebtel über der Wasserlinie sichtbar ist, was Menschen mit Worten austauschen und was ungesagt bleibt und meist nur über unwillkürliche körpersprachliche Signale vermittelt wird; und das macht eben den bedeutendsten und größten Teil der Kommunikation aus. Versteht man das Eisberg-Modell nicht so sehr als ein zwischen allen Menschen immer und überall so geltendes Naturgesetz, sondern nutzt man die Wasserlinie als Beschreibung dafür, wo eine Kultur die Grenze zieht zwischen dem, was

öffentlich ausgedrückt werden kann und dem, was in die Privatsphäre gehört, so ergibt sich für die ‚ganz normale‘, einheimische Systemkultur folgendes Bild:



(Abb. 2)

Die Wasserlinie des Eisbergmodells entspricht den kulturell gezogenen Grenzen des öffentlichen Raums, die durch die ungeschriebenen Gesetze ‚beschrieben‘ werden, an die sich alle in stillem Konsens halten. Das, was durch sie ausgegrenzt (also in die private Bewusstseinssphäre abgespalten) wird, sind

- * alles, was nicht oder noch nicht quantifizierbar ist;

- * alles, was noch unfertig, was noch nicht zu Ende gedacht ist oder aus sonst welchen Gründen zu Kritik einlädt;
- * alles, was subjektiv oder persönlich ist oder gar ‚Bauchgefühl‘ beinhaltet;
- * alles, was keine Chance darauf hat, mehrheits- oder konsensfähig zu werden;
- * alles, was im Hier und Jetzt zwischen den Beteiligten passiert.

Und mehr alles andere sind es die Beziehungen zwischen den Anwesenden, mit allem, was dieser Begriff beinhaltet: Macht, Rang und Unterwerfung, Abhängigkeit und Konkurrenz, Vertrauen oder Misstrauen, Seilschaften, Komplizenschaften und Außenseiter. Und zwar sprechen wir hier nicht von den persönlichen Beziehungen, die in die Privatsphäre gehören, sondern von den Rollenbeziehungen, und die sind doch eigentlich nicht privat, oder? Trotzdem wird ihre unzweifelhafte Bedeutsamkeit von allen Beteiligten in schweigender Übereinstimmung aus der Öffentlichkeitstrance ausgeblendet. Während der private Teil der Person weiß, dass genau dort, auf der Beziehungsebene zwischen den Beteiligten, das Wesentliche und Ausschlaggebende passiert, wenn es darum geht, im öffentlichen Raum zu gemeinsamer Bedeutung und Entscheidung zu kommen – die ja schließlich Auswirkungen auf alle Beteiligten hat. Über Beziehungen redet man nur in Hinterzimmern, und auch dann meist nur über die Beziehungen zwischen Dritten. Wir haben, so scheint es, keine kulturellen Werkzeuge, um in der ‚Öffentlichkeit‘ unseres Systems mit unseren Beziehungen offen umzugehen. Der Eiertanz, den wir deswegen aufführen müssen, ist teuer: Es werden Maßnahmen und Zielvereinbarungen beschlossen, Projekte aufgelegt und

Arbeitsgruppen eingerichtet, Umfragen in Auftrag gegeben, Unternehmensberater bemüht, es wird herab- und hinaufdelegiert, nur um sich nicht dem zu stellen, was ‚Sache ist‘: den Beziehungen.

Wenn man sich jetzt noch einmal klarmacht, dass das, was das öffentlich Sagbare von dem trennt, was privat bleiben muss, nichts anderes sind als ungeschriebene Gesetze, selbstverständliche Gewohnheiten, und wenn man sich zusätzlich klarmacht, dass das Letzte, auf was man sich verlassen darf, wenn man innovativ sein will, selbstverständliche Gewohnheiten sind, erhebt sich die Frage: Wer steckt eigentlich letztlich, wenn man mal Gewohnheiten Gewohnheiten sein lässt, die Grenzen dessen, was im öffentlichen Raum eines Systems sag- und machbar ist? Wer legt fest, wo die Wasserlinie zwischen öffentlich Bedeutungsvollem und nur privat Abzuhandelndem verläuft?

Die Antwort ist sehr einfach: Sie.

Führung und öffentlicher Raum

Wenn Sie die Führungsperson einer Organisation oder eines Teils davon sind, dann sind Sie es, die das Sagen darüber haben, was in dem öffentlichen Raum, dem Sie vorstehen, Platz hat und wie es behandelt wird, und auch darüber, was Ihnen in diesem öffentlichen Raum nicht zu Ohren kommt.

Sie sind der Herr oder die Dame der Wasserlinie. Sie sind es aus dem ganz simplen Grund, dass Ihre Mitarbeitenden abhängig von Ihnen sind. Wenn man

abhängig von jemandem ist – das kennen wir alle am intensivsten aus der eigenen Kindheit –, studiert man sehr genau, was erwünscht ist und was nicht, was man auf keinen Fall sagen oder tun sollte, was man unbedingt sagen oder tun muss, um gelitten, anerkannt oder geschätzt zu werden. Und auch, wie man es hinkriegt, diese Person trotzdem – was heißt trotzdem, genau damit – zu beeinflussen und die eigenen Interessen zu platzieren. Das läuft alles ganz still und sozusagen hinter Ihrem Rücken ab, davon bekommen Sie überhaupt nichts mit, aber seien Sie sicher: Ihre mitarbeitenden kalibrieren sich sehr genau auf sie. Jedes Zucken in den Mundwinkeln, jedes Stirnrunzeln, jeder Augenaufschlag wird bemerkt und hat Bedeutung. Natürlich sind auch Sie abhängig von Ihren Mitarbeitenden, und deswegen ist Ihre Macht auch nicht absolut. Aber Ihr Einfluss ist größer als der von irgendjemand Anderem, und wenn nicht, stimmt sowieso etwas nicht.

Den öffentlichen Raum formen

Wenn es Ihnen also darum geht, eine Kultur der Zusammenarbeit zu befördern, die dem Druck zu ständiger innovativer Neuanpassung nicht nur standhalten kann, sondern in offensive und kreative Aktion umsetzt, ist der öffentliche Raum, dem Sie vorsitzen, ihre Baustelle. Er ist ohnehin Ihr wichtigster Arbeitsplatz, denn nur, wenn all Ihre Leute da sind, haben Sie das ganze ‚Feld‘ Ihrer Kultur vor sich, können Sie direkt und in Echtzeit Einfluss

nehmen. In Einzelgesprächen bekommt man das nicht hin, und außerdem ist es unökonomisch, denn es kostet viel mehr Ihrer Zeit.

Was also können Sie konkret tun, um Ihren öffentlichen Raum zu einem Ort des Lernens zu machen?

- * Operieren Sie bewusst mit und in den öffentlichen und privaten Räumen. Besprechen Sie in Einzelkontakten wirklich nur das, was Sie und Ihren Mitarbeiter angeht. Was für alle bedeutungsvoll ist oder sein könnte, gehört ins ‚Plenum‘. Lassen Sie sich nicht von Mitarbeitern vor den Karren spannen, die Sie in einem Zweiergespräch ‚beauftragen‘, etwas ins Plenum zu bringen, was sie selbst tun sollten. Unterstützen Sie sie stattdessen darin, das selber zu tun. Führen Sie umgekehrt nicht Einzelne im Plenum vor, wenn es um Dinge geht, die nur diesen Mitarbeiter betreffen. Reden Sie in Zweiergesprächen mit Mitarbeitenden nicht über Dritte.
- * Nehmen Sie und machen Sie Ihren öffentlichen Raum wichtig. Seien Sie da, beginnen und enden Sie pünktlich. Das Plenum hat höchste Priorität – gleich nach dem Kunden. Sorgen Sie für ungestörte Rahmenbedingungen. Mobiltelefone mindestens auf ‚lautlos‘. Dulden Sie nicht, dass Ihre Leute sich hinter ihren Notebooks verschanzen oder nebenbei auf ihren Blackberries herumtippen. Fordern und fördern Sie Präsenz und Beteiligung.
- * Anerkennen sie öffentlich das Verhalten, das Sie gerne sehen möchten. Sprechen Sie Verhaltensweisen an, die störend sind und reflektieren sie

diese. Klären Sie mit den Mitarbeitenden gemeinsam, wodurch dieses Verhalten hervorgerufen wird und konzentrieren Sie sich darauf, die auslösenden Faktoren zu verändern bzw. in neuer Weise mit diesen umzugehen. Aufgrund Ihres Ranges macht es wenig Sinn, wenn Sie Ihre Mitarbeitenden angreifen.

- * Wenn Sie zu Beginn eines Meetings Ihr Team mit einer Herausforderung konfrontieren, vor die Sie gemeinsam gestellt sind (so etwas kommt ja fast immer aus dem ‚Außen‘), stellen Sie zunächst das systemische Kräftefeld dar, in dem sie sich abspielt: wer ist beteiligt, wer hat welche Interessen, was soll für wen erreicht werden, von wem sind sie in was abhängig und wer ist es von Ihnen worin usw. Kurz: Legen Sie die systemische Landkarte Ihrer Abhängigkeits- und Konkurrenzbeziehungen nach außen aus. Lassen Sie evtl. dazu besonders Leute ergänzend zu Wort kommen, die Ihre Stakeholder am besten kennen, am meisten Kontakt zu ihnen haben. Formulieren Sie dann klar Ihre Ziele und Erwartungen.
- * Es ist immer eine gute Idee, zu gemeinsamer Bedeutung zu gelangen, bevor man Aktivitäten und Maßnahmen verabredet, weil sonst die Maßnahmen nur schwer tragen werden. Wenn das für Sie wichtig ist: Entschleunigen Sie, bevor Sie beschleunigen. Fördern Sie Dissens, bevor sie Konsens fördern. Ermutigen Sie die Kollegen, aus dem Interesse und der Verantwortung ihrer Systemrollen zu sprechen und große Ohren für die Beiträge der anderen zu haben. Unterstützen Sie auch abweichende

Meinungen und Minderheitenstandpunkte. Beziehen Sie Schweiger mit ein, oft haben die Wichtiges beizutragen, fühlen sich aber aus irgendeinem Grund nicht eingeladen sich zu äußern. Lassen Sie keine schweigenden Mehrheiten zu: Sobald wenige Leute die Diskussion dominieren und alle anderen still sind, stimmt etwas nicht. Achten Sie darauf, dass sich die Debatte nicht zu früh auf ein Entweder-Oder zuspitzt. Ermutigen Sie dritte Sichtweisen und Alternativen oder tragen selbst solche bei.

- * Terminieren und leiten Sie das Meeting so, das zumindest eine Pause möglich ist. In den Pausen geschehen oft wichtige Dinge, weil man sich zu Zweiergesprächen zusammensetzen kann oder seine Gedanken alleine ordnen, ganz privat sozusagen. Achten Sie auf die Atmosphäre, die in den Pausengesprächen zu herrschen scheint, darin liegt Information. Privat wird eben vor allem das ausgetauscht, was man sich öffentlich nicht traut zu sagen. Manchmal ist es fruchtbar, die eigenen ‚Pausenwahrnehmungen‘ der Gruppe zurückzumelden, wenn die Sitzung wieder beginnt, und dazu einzuladen, was davon für das Thema von Belang ist einzubringen.
- * Thematisieren Sie in ihrem Team das Rang- und Rollenverhalten. Scheuen Sie sich nicht, Abhängigkeiten anzusprechen und Wechselwirkungen in der Zusammenarbeit bewusst zu machen. Klären Sie, wie das Verhalten der Einzelnen miteinander interagiert und sich eventuell hinderlich auf das gemeinsame Interesse auswirkt. Dabei dürfen Sie sich aber nicht

ausnehmen, sondern müssen im Gegenteil sich selbst ausdrücklich als ein Rädchen im Getriebe des Ganzen sehen.

- * Hören Sie auf sich selbst. Vertreten Sie das, was Ihnen wichtig ist. Formulieren Sie Ihre Erwartungen und handeln Sie konsequent. Tolerieren Sie nichts, nur weil Sie denken, Sie müssten einem Führungsideal entsprechen. Ihre Mitarbeitenden werden umso mehr Respekt vor Ihnen haben, je mehr Sie als Mensch mit Ihren Stärken und Schwächen für sie spürbar sind. Kein Mensch will einen perfekten Vorgesetzten. Gleichzeitig gibt das Ihren Mitarbeitenden die Erlaubnis, ebenfalls Stärken und Schwächen haben zu dürfen.
- * Vertrauen Sie Ihren Wahrnehmungen. Die Gedanken, Gefühle, Bilder und Impulse, die Ihnen vor, während und nach einem Teammeeting durch den Geist ziehen, geben Ihnen wichtige Hinweise auf das, was in der Gruppe wirkt. Sprechen Sie evtl. diese Dinge an und holen Sie sich ein Feedback darüber, wie es Ihren Mitarbeitenden diesbezüglich ergeht.
- * Holen Sie, wenn Sie Entscheidungen getroffen und Aktionen verabredet haben, nochmals Ihre Stakeholder ‚in den Raum‘: Versuchen Sie abzuschätzen, welche Auswirkungen Ihre Maßnahmen auf die haben werden, die von Ihnen abhängig sind, und ob diese Auswirkungen mit Ihren Zielen übereinstimmen bzw. mit welchen Reaktionen sie zu rechnen haben. Da so etwas immer zeitverzögert passiert, verabreden Sie, wie Sie das monitoren.

- * Etablieren Sie eine Feedback-Kultur in Ihrem öffentlichen Raum. Laden Sie Ihre Mitarbeitenden ein, Sie zu kritisieren und sehen Sie diese Kritik als wichtigen Spiegel, von dem Sie etwas über sich lernen können. Holen Sie unausgesprochene Erwartungen und Kritik ans Licht und fragen Sie dann nach, ob Sie richtig liegen. Sie unterstützen Ihren Mitarbeitenden so, selbst klarer zu werden und eine eigene Position zu beziehen.

Zusammenfassung

In einer Welt globalisierter Konkurrenz und Interdependenz ist die Kultur der Zusammenarbeit mehr denn je ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen. Jede Unternehmenskultur spaltet sich in eine öffentliche und eine private Sphäre. Die Verantwortung und Chance von Führungskräften besteht darin, insbesondere den öffentlichen Raum ihres Verantwortungsbereichs zu einem Ort gemeinsamen Lernens zu machen. Hinweise werden gegeben, was dafür notwendig und hilfreich ist.

Summary

In a world of globalised competition and interdependence, the culture of collaboration is more than ever a critical success factor for businesses. As in society, corporate culture is made up of two very separate domains: the public and private spheres. Managers are challenged to transform the public space

over which they preside into a place of shared learning. Hints are given as to what is necessary and helpful to achieve that.

Literatur

Schlehuber, E. und Molzahn, R. (2007): Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels, Offenbach: 2007.

Wenn Sie mehr über die Werkzeuge der kulturellen Kompetenz für Führungskräfte erfahren möchten: www.rmolzahn.eu