



Elke Schlehuber und Rainer Molzahn

DIE KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT GEZIELT ENTWICKELN

ALS LEADER IST MAN HEUTE ABHÄNGIGER ALS JE ZUVOR. ERFOLGREICHES UNTERNEHMERISCHES HANDELN ERFORDERT LEITUNGSTEAMS, DIE IN DER LAGE SIND, IHRE GEGENSEITIGEN KONKURRENZ- UND ABHÄNGIGKEITSBEZIEHUNGEN IN DEN BLICK ZU NEHMEN.

Es gibt wohl kaum einen Leader, der sich ganz ohne Scheu öffentlich dazu bekennt, abhängig zu sein. Zu sehr ist das Rollenideal des Leaders von Eigenschaften wie Stärke, Durchsetzungsfähigkeit oder Entscheidungskraft geprägt. Eigenschaften, die eher auf dem Gefühl der Unabhängigkeit beruhen und dem klaren Bekenntnis zur eigenen Täterschaft, weniger auf Gefühlen der Abhängigkeit und der Anerkennung der eigenen Opferschaft. Aber die Zeiten ändern sich und mit ihnen die Anforderungen an erfolgreiches Leadership.

KONKURRENZ...

Seit die Globalisierung den Ton angibt, hat sich unsere vordem bipolare, lineare Welt in eine multipolare, komplexe Wirklichkeit verwandelt. Die Folgen sind bekannt: Mit der Beschleunigung von Geschäfts- und Entscheidungsprozessen aller Arten und Orten, verschärftem Wettbewerb, abwesender Eignerschaft, Kostendruck und ständigem Wandel hat sich der Konkurrenzdruck innerhalb unserer Unternehmen erhöht. Und damit unser Bemühen, an unseren Schwächen zu arbeiten und unsere Stärken auszubauen – hin zu persönlicher Meisterschaft. Das ist die unausweichliche unipolare Antwort auf allgegenwärtige Konkurrenz. Und die naheliegende Weise für uns als Einzelne, auf diese Entwicklung zu antworten.

...UND ABHÄNGIGKEIT

Die andere Seite der Medaille ist die: Ohne Zusammenarbeit geht gar nichts



mehr. Wir sind unmittelbar betroffen von Ereignissen, die in anderen Bereichen oder Abteilungen stattfinden und von den Entscheidungen, die Kollegen und Mitarbeitende treffen. Unsere Abhängigkeit voneinander beeinflusst unsere Handlungsspielräume und fordert uns auf, unsere Kultur der Zusammenarbeit in den Blick zu nehmen. In einer multipolaren Welt werden erfolgreiche Unternehmen von Leitungsteams geführt. Damit stellt sich die Frage neu, wo unsere persönliche Macht und unser Einfluss als Leader beginnt und wo er aufhört.

ZUSAMMENARBEIT IM LEITUNGSTEAM

Der Unterschied zwischen hierarchischen Steuerungsstrukturen und der Zusammenarbeit im Team besteht darin, dass es in der Gruppe immer wieder darauf ankommt, sich ein gemeinsames Bild einer Situation zu machen und dann einen Konsens zu erzielen, wie damit umgegangen werden soll. Konsens bedeutet: Alle stimmen einer Entscheidung ausdrücklich zu oder tragen zu-

mindest die Konsequenzen mit, auch wenn sie nicht glücklich darüber sind. Für Leitungsteams gilt dies noch mehr als für andere Teams. Denn jede Entscheidung, die hier halbherzig getroffen wird oder zu der man sich zwar bekennt, ohne sie zu verstehen oder für sinnvoll und umsetzbar zu halten, multipliziert sich die hierarchischen Treppenstufen hinab ins Unternehmen hinein, schafft Probleme und Konflikte.

DIE GESETZE DES ÖFFENTLICHEN RAUMS

Was in Zeiten komplexer Konkurrenz- und Abhängigkeitsbeziehungen die Zusammenarbeit in Leitungsteams sehr erleichtert, ist ein Bewusstsein für den öffentlichen Raum und die Gesetze, die in ihm herrschen. Im öffentlichen Raum kristallisiert sich die Teamkultur und die wirkt auf alle: Wie man miteinander und mit den Themen umgeht, die man zu bearbeiten hat, wie man diskutiert und zu Entscheidungen kommt, welche Haltungen erwünscht sind, welche Einstellungen erlaubt und verboten und welche heiligen Kühe man auf jeden Fall umschiffen muss, will man nicht riskieren, seine Stellung zu verlieren – sei es im wörtlichen oder im übertragenen Sinne.

DIE ARENA DER MACHT

Der öffentliche Raum ist die Arena der Macht. Hier treffen wir in unseren Funktionen aufeinander, also z.B. als Leiter Produktion, LeiterIn Marketing und Verkauf, Leiter Personal, etc. Hier müssen wir die Interessen unserer Systemrolle vertreten, hier sind wir abhängig davon, gemeinsam mit unseren Kollegen Antworten auf die Probleme zu finden, die wir alleine nicht lösen können. Zum Anforderungsprofil des mo-

„Leadership ist nicht zuletzt die Fähigkeit, die Kultur eines Systems bewusst zu prägen.“

- ▶ deren Leaders gehört deshalb die Fähigkeit, Bewusstsein darüber zu schaffen, wie in der Zusammenarbeit mit Rang und Einfluss umgegangen wird.

DIE KULTUR BEWUSST PRÄGEN

Leadership ist nicht zuletzt die Fähigkeit, die Kultur eines Systems bewusst zu prägen. Dieser Prozess beginnt in der Leitung und setzt sich dann ins Unternehmen fort. Ist es zum Beispiel möglich, die Frage „Wer hat hier wem was wann zu sagen?“ offen zu stellen und zu diskutieren oder zieht sie sich untergründig durch jede Sachdiskussion? Wird darauf aufmerksam gemacht, wenn Schwächen ausgenutzt, Gefühle verletzt, Unsicherheiten und Fehler verurteilt werden? Wird mit Abhängigkeitsverhältnissen verantwortlich umgegangen? Wird darauf geachtet, dass der eigene Rang und Einfluss zum Wohl des Ganzen verwendet wird?

Mehr als je zuvor sind Leader heute herausgefordert, nicht nur für Ziele, Orientierung und klare Verhältnisse zu sorgen, sondern eine Kultur der Zusammenarbeit zu entwickeln, die in der Lage ist, mit dem globalen Beziehungsmuster von gleichzeitiger Konkurrenz und Abhängigkeit öffentlich umzugehen. Wem es dabei gelingt, in der Stärke schwach und in der Schwäche stark zu sein, wird das Rollenbild des Leaders neu erfinden.

Elke Schlehüder und Rainer Molzahn sind Berater, Coachs und Autoren des Buches „Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels. Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klarkommen.“ Sie unterhalten das Forum für kulturelle Kompetenz und bieten Trainingsprogramme für Führungskräfte, ChangeManager und Coachs.
www.schlehuber-molzahn.de



Abhay Padgaonkar

FEHLER FÖRDERN INNOVATION

FEHLER MÜSSEN NICHT ZWANGSLÄUFIG INS VERDERBEN FÜHREN. WENN MAN AUS FEHLERN LERNT, KÖNNEN FORTSCHRITTE ERZIELT WERDEN.

Kürzlich besuchte ich einen Improvisations-Workshop für 10-jährige Kinder in einem Klavier-Camp. Der Lehrer sagte den Kindern, dass die einzige Regel sei, dass es keine Regeln gibt! Die Kinder sollten in einem vorgegebenen Rhythmus spielen, die Noten spielten keine Rolle. Sie sollten sich einfach etwas ausdenken. Die Kinder erschraken bei diesem Gedanken, was sich auf ihren Gesichtern abzeichnete. Nachdem sie der Lehrer ermutigte, versuchten sie, gemeinsam Musik zu machen.

Picasso sagte einmal: „Alle Kinder sind Künstler. Das Problem ist, wie man dieses Talent beim Erwachsenwerden erhält.“ Das ist das Dilemma in Unternehmen, wenn es um das Thema Innovation geht. Als wir jung waren, sagte man uns: „Tue das Richtige. Male nicht über die Linien. Benimm' Dich.“ Wir lernten, Fehler zu vermeiden, und es wurde uns anerzogen, uns beschämt zu fühlen, verlegen, rechtfertigend und schuldig, wenn wir etwas falsch gemacht haben. Das Ergebnis? Wir haben Angst vor Misserfolgen.

LATENTE FEHLER SIND EINE GEFAHR

Während wir aufwachsen und Erfahrungen sammeln, lernen wir erneut, wie Charles F. Kettering herausfand: „Du wirst niemals hinfallen, wenn Du still stehst. Je schneller Du gehst, desto größer ist die Chance, dass Du hinfällst, aber desto größer ist auch die Chance irgendwo hinzukommen.“

Fehler sind ein Teil des Lernprozesses und der Innovation. Fehler sind die besseren Lehrer. „Erfolg ist ein schlechter Lehrer“, sagte einst Bill Gates. „Er lässt die Menschen glauben, sie könnten nicht verlieren.“ Große Unternehmen sind ein komplexes System mit Men-



schen, Strukturen, Produkten, Prozessen und Technologie. Laut James Reason stellen latente Fehler die größte Gefahr für die Sicherheit eines komplexen Systems dar. Er definiert aktive Fehler als solche, die von denen gemacht werden, die an der vordersten Front stehen. Latente Fehler werden seiner Meinung nach meistens von denjenigen gemacht, deren Aktivitäten sich im Hintergrund abspielen.

Unternehmen reagieren auf Misserfolge meist mit Verleugnung, Ablenkung, Schuldzuweisung, Suche nach dem Sündenbock und Bestrafung von Unschuldigen. Diese Reaktion entsteht aus der Tatsache heraus, dass wir trainiert wurden, auf Misserfolg mit Angst zu reagieren. Paul C. Nutt schreibt: „Katastrophen decken Patzer auf und zeigen, wie Misserfolge entstanden sind.“

Anstelle von Schuldzuweisungen sollten Leader Ehrlichkeit und Offenheit fördern. Berater W. Edwards Deming's Rat war, aus der Angst auszusteigen: „Viele Menschen haben Angst Fragen zu stellen, obwohl sie nicht verstehen, um was

> Excellence in action

Bauen Sie Ihre Stärken zu persönlicher Meisterschaft aus.