



10 (An)Gebote für eine moderne, wertegeleitete Führung



Esteamacon
Strategieberatung mit Seele

(Dr. Bernhard Schmalzl)

Zusammenstellung einer Artikelserie in LinkedIn

Updates / Ergänzungen unter: <https://esteamacon.de/publikationen-blog/>

Inhaltsverzeichnis

1.	Werte sind der wahre Schatz im Unternehmen.....	3
2.	10 (An)gebote für eine wertegeleitete Führung	8
3.	Entwickle und nutze ein positives Menschenbild.....	14
4.	Akzeptiere und integriere den Schatten.....	18
5.	Führe, indem du die Menschen in Ihrer Entwicklung unterstützt.....	20
6.	Bringe Leistung und Erholung in Balance.	24
7.	Bringe Planungs- und Gestaltungszeit in Balance.	27
8.	Verstehe, führe und behandle eine Organisation wie einen Organismus.	32
9.	Verstehe Empowerment als Einladung, die angenommen und gestaltet werden muss.	36
10.	Ziehe bei starken Veränderungen die Weisheit der Vielen einer Expertenmeinung vor.	40
11.	Gestalte eine Solidargemeinschaft.....	48
12.	Setze ein attraktives und nachhaltiges Ziel.....	53
13.	Der Autor	58



1. Werte sind der wahre Schatz im Unternehmen

Vermutlich jeder von uns erfährt die Änderungen in der Arbeitswelt täglich am eigenen Leib. Immer mehr Flexibilität ist gefragt, und nicht selten kommt dabei der Mensch zu kurz, unter anderem angesichts des zunehmenden Trends zu Digitalisierung, Effizienz und Globalisierung.

Der durch diese höhere Dynamik und Belastung ausgelöste Druck führt zu Verformung und Verbiegungen; und damit spiele ich nicht nur auf den hastig vor dem Bett aufgestellten Bügelbrett-Schreibtisch an, der den nächsten Besuch beim Physiotherapeuten bewirkt. Wo liegt der Ausgang?

Benedikt war der erste Organisationsentwickler

Führung ist ein Thema, das die Menschheit bewegt. Das ist gut daran zu erkennen, dass Google bei den Suchbegriffen *Führung* oder – noch imposanter – bei *Leadership* in einer halben Sekunde 120 Millionen bzw. 2 Milliarden Treffer auflistet. Bei einer so dramatischen Informationsübersversorgung stellt sich die Frage, wie man diese Flut weiter filtern soll, um die Inhalte mit echter Substanz, Nachhaltigkeit und dem Nachweis langanhaltenden Erfolgs zu finden? Wenn man nun weiß, dass ein Unternehmen, das erfolgreich 100 Jahre existiert, als sehr langlebig gilt und gleichzeitig der Orden der Benediktiner seit 1.500 Jahren nach seiner unveränderten Ordensregel lebt, dann rechtfertigt das eine hohe Aufmerksamkeit. Und spätestens, wenn man erfährt, dass die Regel Benedikts keine Regel für ein möglichst gottesfürchtiges Leben ist, sondern in erster Linie eine Anleitung für eine friedvolle und erfolgreiche Gemeinschaft, dann legt das eine nähere Beschäftigung mit diesem Werk nahe, auch für Menschen ohne Religionsaffinität. In den Inhalten der 73 Kapitel auf ca. 45 Seiten zeigt sich, dass Benedikt eigentlich einer der ersten Organisationsentwickler war und dass wir ein solches Regelwerk heute vielleicht eher als Code of Conduct oder als Satzung bezeichnen würden.

Regeln und Verhaltensweisen sind immer ein Spiegelbild der Aktualität. Insofern entstehen alte Regeln wieder neu, bekommen oft nur neue Etikettierungen. Mit der Regel Benedikts beziehen wir uns sozusagen auf die Ur-Regel der Organisationsgestaltung und -entwicklung.

Es ist beeindruckend, welche Veränderungen in der Welt und in der Bewusstseinsentwicklung der Menschheit in diesen 1.500 Jahren stattgefunden haben und dass eine Organisation mit mehreren 10.000 Mitgliedern weltweit nach dieser Regel immer noch funktioniert. Das ist der offensichtliche Beleg dafür, dass Benedikt bereits sehr genau verstanden hat, wie der Mensch als Individuum und im Kollektiv funktioniert und was er braucht. Vor diesem Hintergrund formulieren wir die These: Wenn diese Regel so resilient gegen große und größte Veränderungen in der Welt war und ist, dann liefert sie auch eine sehr gute Orientierung für eine veränderungsreiche Zukunft.

Um dieses Potenzial zu heben und ein Bewusstsein für diese Regel zu verbreiten, haben wir ein "Benediktinisches Beraternetzwerk Sankt Ottilien" gegründet, welches 2024 in die Esteamacon GmbH gewachsen ist.

Impulse aus einer Klostersgemeinschaft sind für Führungskräfte in weltlichen Organisationen relevant

Ja, es gibt strukturelle Unterschiede zwischen einer weltlichen Organisation und einer Klostersgemeinschaft wie z.B.:

1. Unternehmensgrößen meist zwischen 10 und 1 Million Mitarbeiter vs. Abteien mit eher weniger als 100 Mönchen
2. Unternehmensalter meist zwischen 10 und 50 Jahren vs. Abteien mit bis zu 500 Jahren
3. Meist Schwerpunkt auf Gewinnerzielung vs. gelingende Gemeinschaft
4. CEOs von Eigentümern berufen vs. Abt aus den eigenen Reihen demokratisch gewählt
5. Neueinstellungen nach ca. 2-3 Bewerbungsinterviews mit danach immer kürzeren Betriebszugehörigkeiten vs. Aufnahme erst nach ca. 1,5 Jahren Postulat und Noviziat, aber dann auf Lebenszeit

Trotz dieser eher strukturellen Unterschiede werden wir im weiteren Fortgang dieses Kapitels zeigen, dass es zu folgenden Aspekten so ähnliche oder gar gleiche Herausforderungen gibt, dass eine Übertragbarkeit auf moderne Organisationen zulässig und sinnvoll ist:

1. Führung
2. Gemeinschaft
3. Koordination
4. Kooperation

Unter diesen vier Perspektiven können deshalb viele Impulse aus der Welt der Benediktiner **wert-voll** für moderne Organisationen sein. Das zeigen einige Ausführungen des ehemaligen Erzabts von St. Ottilien und 2022 wiedergewählten Präses der gesamten Ottilianer Kongregation Jeremias Schröder, als er sich in „management: finest.finance!“ einmal „Gedanken zum Management aus benediktinischer Sicht“ machte. Diese lassen sich in den folgenden acht Aspekten besprechen und darin lassen sich auch jeweils enthaltene und auf moderne Organisationen übertragbare Werte benennen.

Benediktiner und Vielfalt

In Klöstern gibt es eine große Vielfalt zwischen den Brüdern und Schwestern und damit auch vielerlei Arten, Gott zu suchen. Solange das mit Maß geschieht und mit dem Leben in brüderlicher Gemeinschaft vereinbar ist, wird sich der kluge Abt eher an dieser Vielfalt freuen und versuchen, jeden Einzelnen auf seinem Weg zu begleiten, soweit es dabei einen Fortschritt gibt. Dass die Vielfalt der anvertrauten Mitarbeiter auch in modernen Organisationen groß ist, werden alle erfahrenen Führungskräfte bestätigen.

Darin enthaltene Werte:

- Wir respektieren andere Menschen und Meinungen.
- Wir deuten Andersartigkeit nicht mit Anderswertigkeit.
- Wir achten auf das rechte Maß und die Ausgewogenheit.

- Wir halten die Entwicklung der Menschen im Blick.

Psychologische Sicherheit notwendig für Leistung

Im Kloster entstehen Freiräume, weil es eine Lebensgemeinschaft ist. Die Gelübde begründen ein fast unauflösliches Verhältnis. Mönche leben ohne materiellen Existenzdruck (Abt und Cellerar mal ausgenommen), einfach, aber gesichert. Als Fehlstellung führt das bei einigen zur Faulenzerei und bei manchen zu einer kuriosen Aufmüpfigkeit, die manchen Abt innerlich ausrufen lässt: In einer Firma könntest Du Dir das nicht lange erlauben. Aber Klöster sind eben keine Firma, eher eine Familie, und in der muss man bekanntlich auch etwas mehr ertragen. Bei den meisten führt die psychologische Sicherheit aber wünschenswerterweise zum hingebungsvollen Einsatz. Ein solches familiäreres Verständnis könnte bei manchen modernen Organisationen durchaus zu einer „artgerechteren Haltung“ führen. Und die vielen Familienunternehmen leben das ganz praktisch und nicht nur metaphorisch.

Darin enthaltene Werte:

- Wir sind bereit, langfristige Verpflichtungen füreinander einzugehen.
- Wir sind genügsam.
- Wir geben Sicherheit.
- Was wir tun, tun wir mit ganzem Herzen.

Sinnerfüllung ohne Belastungsorientierung

Ein weiterer klösterlicher Freiraum ist, dass es keine Pensionsgrenze gibt. 80-Jährige stehen noch jeden Tag in ihrer Werkstatt oder sitzen an ihrem Schreibtisch oder gehen sonst wie Ihren Aufgaben nach, soweit sie noch können. Das gibt ihnen Freude, nicht nur das Gefühl, sondern die Bestätigung noch gebraucht zu werden und noch einen Beitrag für die Gemeinschaft leisten zu können. Diese sinnerfüllten Tage lässt die Mönche im Durchschnitt deutlich älter werden als die „Zivilbevölkerung“ (der Begriff profane Bevölkerung wird gerne missverstanden und deshalb hier nicht verwendet). Andere sagen, das könnte auch am Zölibat liegen, aber das ist vermutlich nur eine nette Projektion.

Bei Betrachtung der Demographie, des Fachkräftemangels, der Sozialsysteme und Leistungsbereitschaft sowie -fähigkeit lebenserfahrenerer Menschen werden wir als Gesellschaft hier klosterähnliche Lösungen finden müssen, um als Gesellschaft zukunftsfähiger zu werden.

Darin enthaltene Werte:

- Wir respektieren unterschiedliche Leistungsfähigkeiten.
- Wir berücksichtigen die Bedürfnisse des Einzelnen, im Rahmen der Priorität der Gemeinschaft.

Die Begrenztheit des irdischen Lebens

„Leben als Sein zum Tode“ (Heidegger), gehört als Wesenszug wohl zu jeder Religion. Im Kloster soll es die Lebensform mitbestimmen. Das geschieht freilich nicht durch die Dekoration der Klosterzellen mit Totenköpfen, so wie das die Barockmaler gelegentlich darstellten. Es geschieht eher durch ein Ernstnehmen der befristeten Zeit. „Carpe Diem“, das alte „Pflücke den Tag“, kommt aus der gleichen Erkenntnis und ist als Appell nicht auf eine Klostergemeinschaft begrenzt.

Darin enthaltene Werte:

- Wir achten darauf, aus unseren Talenten und Potenzialen etwas zu machen.

- Wir streben keine Perfektion an, sondern das beste Ergebnis in der zur Verfügung stehenden Zeit.

Demokratische Wahl des Abtes

Der Abt wird von der ganzen Gemeinschaft gewählt, alle sonstigen Amtsinhaber im Kloster aber werden vom Abt eingesetzt, frei oder allenfalls nach einem beratenden Votum durch die Gemeinschaft. Dieses Konzept, eine Führungskraft demokratisch durch die Belegschaft wählen zu lassen, wird ja bereits seit zehn Jahren und in einigen Ländern im Falle einiger CEOs praktiziert.

Darin enthaltene Werte:

- Wir respektieren das Erkennen der Organisation, was und wen sie braucht.
- Wir glauben, dass dieses Erkennen Eingebungen folgt, wenn man sich dafür öffnet.

„Lebenslänglichkeit“ zwingt zur nachhaltigen Klärung – Aussitzen ist keine Option

Benediktiner haben „lebenslänglich“. Der üblicherweise auf Lebenszeit gewählte Abt und auch die Mönche mit ewigen Gelübden bilden eine Lebensgemeinschaft, das heißt, sie gehen davon aus, dass sie es bis zum Lebensende miteinander aushalten müssen. Konflikte werden deshalb nicht bis zum Äußersten getrieben. Es gibt ja nicht das Ziel / die Option, jemanden zum Austritt zu bewegen oder zu übertrumpfen. Dieses Konzept birgt auch das Risiko der Prokrastination („Das kann ich später noch regeln. Ich habe ja mein Leben lang Zeit dafür“), aber der andere Effekt aus der Unausweichlichkeit scheint doch zu überwiegen („Ich kann dieses Problem nicht in zwei Jahren meinem Nachfolger übriglassen, damit der sich gleich beweisen kann.“).

Durchschnittliche Amtszeiten von Führungskräften mit nur 2-3 Jahren werden auch zunehmend von Organisationswissenschaftlern und Praktikern kritisiert, weil die Zeiträume in vielen Fällen kaum reichen, um volle Wirksamkeit zu entfalten und am Ende zumindest überwiegend die selbstverursachten Ergebnisse zu vertreten.

Darin enthaltene Werte:

- Wir packen an, was ansteht, wenn es ansteht.
- Wir achten auf unsere Beziehungen.
- Wenn wir Menschen treffen, bemühen wir uns, ihnen auch zu begegnen.

Kollektive Intelligenz für den Abt - Beratungszwang

Das Kapitel (alle Mönche mit ewigen Gelübden) muss zustimmen, wenn ein junger Bruder zur Ablegung der zeitlichen oder ewigen Gelübde zugelassen werden soll. Und das Kapitel muss sein Einverständnis geben, wenn eine wichtige, große, neue Aufgabe übernommen oder eine erhebliche Investition getätigt werden soll. Diese Art, andere Perspektiven in Entscheidungen einfließen zu lassen, ist gerade in veränderungsreichen Zeiten so wichtig, weil sie der Tendenz entgegenwirkt, unsere eigene Sicht auf die Realität für die Realität zu halten und dabei nicht zu erkennen, dass wir nur einen Ausschnitt sehen können. Interessanterweise haben viele Menschen Probleme mit dieser Offenheit, obwohl sie selbst schon mehrfach fundamentale Perspektivenwechsel erlebt haben. Sie glaubten, in einer neuen Welt zu leben, obwohl sich offensichtlich nur ihre Perspektive verändert hat. Beispiele gefällig? Erste Liebe, Universität nach Schule, Vollzeitarbeit nach Schule, Partnerschaft, Kindererziehung, Krankheit, Amtsübernahme, ...

Die Berücksichtigung auch anderer Ausschnitte erhöht einfach die Qualität der Entscheidungen. Kurt Tucholsky sagt: „Dies ist, glaube ich, die Fundamentalregel allen Seins: Das Leben ist gar nicht so. Es ist ganz anders.“

Darin enthaltene Werte:

- Wir akzeptieren unsere Begrenztheit, die Realität zu sehen.
- Wir schätzen die Vielfalt.
- Wir schaffen Transparenz, besonders vor Entscheidungen.
- Wir schätzen die Weisheit der Vielen.

Der Abt ist Manager und auch Personalentwickler

Die Äbte geraten häufig genug in die Gefahr, sich als Manager ihres Klosters zu verstehen, und müssen dies ja auch leisten. Das vorgegebene Bild der Regel und ihre Tradition aber ist das eines Hirten, der die Verwundeten heilt und die Verirrten auf den rechten Weg zurückbringt. Der größte Spielraum äbtlichen Handelns liegt gerade in diesem Bereich der persönlichen Führung der Mönche: Bei der Entscheidung über die Aufnahme junger Interessenten, bei der Zulassung zur Ablegung der Gelübde, bei der Gestaltung des Ausbildungsweges und des späteren Einsatzes. Vielerlei Sachzwänge spielen da auch eine Rolle, aber trotzdem liegen hier der größte Freiraum und die größte Verantwortung. Der Abt versucht, jeden Mitbruder entsprechend seinen Neigungen und Fähigkeiten einzusetzen, aber wesentlich sind die Bedürfnisse der Gemeinschaft – eine der Grundfesten der Benediktiner.

Darin enthaltene Werte:

- Persönliche Führung der Menschen ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben.
- Wir geben den Menschen eine Ahnung von der Größe, zu der sie berufen sind.
- Die Gemeinschaft steht über dem Einzelnen.

Benedikt ist ein vorteilhafter Coach für moderne Führung und stiftet hohen Nutzen

Die Basis unseres Ansatzes als Estemacon ist der benediktinische Humanismus, unsere Werkzeuge sind modernes Wissen für Führung von Menschen und Organisationen.

Unser Ziel ist eine positiv-bejahende Unternehmer-Kultur mit nachhaltigem Bewusstsein und werteorientiertem Denken, die uns das Gefühl gibt, wieder wirksam zu sein und aufrecht zu gehen.

Der Vorteil dieser benediktinischen Werteorientierung ist: Wir arbeiten mit nachgewiesenermaßen langfristigen Erfolgsmodellen zu Persönlichkeitsentwicklung, Kooperationskultur, Organisationsverständnis und attraktiven Zielbildern.

Und dieser Vorteil übersetzt sich in einen Nutzen, der im Wesentlichen aus vier Komponenten besteht:

1. Höhere Erfolgsquote von Veränderungsprojekten
2. Schnellere positive Effekte
3. Größerer Betriebsfrieden
4. Höhere gesellschaftliche Akzeptanz als Unternehmen und Arbeitgeber

Der Erfolg kommt dann also fast automatisch!

10 (An)Gebote für wertegeleitete Führung



2. 10 (An)gebote für eine wertegeleitete Führung

Wenn Unternehmen unternehmerische Effekte anstreben, dann sind das häufig Finanzaspekte wie Umsatz, Kosten, Ertrag, aber manchmal auch Betriebsfrieden, Arbeitgeberreputation, CO2 Neutralität, ... In jedem Fall stellt man fest, dass solche Effekte nicht einfach so bestellt oder gar gekauft werden können, sondern das Ergebnis strategiegeleiteter Veränderungsprozesse sind. Und dabei spielt der Mensch in ganz vielen Facetten die entscheidende Rolle für den Erfolg. Deshalb beginnen wir unsere „Strategiearbeit mit Seele“ bei und mit den Menschen.

Mit unseren 10 (An)Geboten, auch wenn sie auf den ersten Blick wie Gebote klingen, wollen wir bewusst überzeugen und nicht anordnen. Sie sind also ein Vorschlag und eine Einladung. Und Du wirst sehen, dass die Annahme jeder einzelnen dieser Einladungen deine Führungspraxis positiv verändern wird.

1. Wir teilen unsere 10 (An)Gebote in vier Themenbereiche ein, die einerseits aufeinander aufbauen und andererseits bei genauer Betrachtung auch einen Kreislauf ergeben:
2. Führung: Nur gute Führung schafft eine Kultur für Kooperation und Leistung.
3. Kultur: Nur eine Kultur, die Menschen mitnimmt, ermöglicht tatsächliche Strategieumsetzung.
4. Strategie: Nur eine wirkungsvoll umgesetzte Strategie resultiert in realen Effekten.
5. Effekte: Nur ganzheitliche Ziele und Effekte ergeben sinnstiftende Arbeit für alle.

Der Kreislauf stellt sich dadurch ein, dass das Nachdenken bei den Effekten über ganzheitliche Ziele und sinnstiftende Arbeit einer Organisation erneut überleitet zu den grundsätzlichen Fragen der Führung: Welche persönliche Verantwortung trage ich hier, wie ist meine eigene, ganz persönliche Haltung dazu und wie führe ich eben sinnstiftend.

Um diese moderne Führung zu wertegeleiteten Effekten erreichen zu können, bestehen unsere 10 (An)Gebote in:

Führung:

1. Entwickle und nutze ein positives Menschenbild

Oft sehen wir nur das Oberflächliche in anderen und verpassen die Chance, ihr wahres Potenzial zu erkennen. Es ist wichtig, Menschen so zu sehen, wie sie sein könnten, nicht nur wie sie momentan erscheinen. Im Geschäftskontext, etwa bei Beförderungen, fördert ein positives Menschenbild das Wachstum und die Entwicklung von Mitarbeitenden.

Ein positives Menschenbild ist kein naives Wunschdenken, sondern eine konstruktive Grundlage für eine bessere Zukunft. Es schafft eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit, die in jedem Unternehmen förderlich ist.

2. Akzeptiere und integriere den Schatten - er gehört zum Licht

Jeder Mensch hat sowohl Stärken als auch Schwächen. Diese Gegensätze – wie Tag und Nacht oder Freude und Trauer – machen uns komplett. Es ist wichtig, unsere Schattenseiten zu akzeptieren, denn sie gehören genauso zu uns wie unsere positiven Seiten.

Die Akzeptanz der eigenen Schwächen ermöglicht es, daran zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln. Das Bewusstsein für die eigenen Schattenseiten kann auch zu mehr Verständnis für die Schwächen anderer führen. Oft projizieren wir unsere eigenen Schwächen auf andere, was uns daran hindert, authentisch zu leben und zu wachsen.

Eine reflektierte Haltung, die sowohl Stärken als auch Schwächen anerkennt, fördert persönliche und organisatorische Entwicklung. Dies schafft eine zukunftsorientierte Kultur, in der wir gerne leben und arbeiten wollen.

3. Führe, indem Du die Menschen in ihrer Entwicklung unterstützt

Führung bedeutet mehr als nur das Streben nach Höchstleistung und Gewinnmaximierung. Im Mittelpunkt steht, Menschen zu ermutigen, ihr Potenzial zu entfalten und ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Dies erfordert eine balancierte Betrachtung von Leistung und den grundlegenden Voraussetzungen dafür.

Eine moderne Führung betont stabilisierte Persönlichkeiten, Kooperationskultur, sinnstiftende Arbeit und effektive Strategieumsetzung. Wichtig ist dabei, Raum für Selbstreflexion und Lernen zu schaffen, damit individuelles Wachstum und Leistungsfähigkeit gefördert werden können.

Kultur:

4. Bringe Leistung und Erholung in Balance

Moderne Führung erkennt, dass Leistung nur in Verbindung mit ausreichender Erholung nachhaltig ist. Wie ein Zweitaktmotor, der auf den Wechsel von Arbeit und Ansaugen

angewiesen ist, oder eine Symphonie, die durch ihre Dynamik lebt, ist es die Balance, die langfristige Leistungsfähigkeit ermöglicht.

Die Ganzheitlichkeit des Menschen, mit der gearbeitet wird, lässt sich durch Ken Wilbers „Theory of Everything“ verdeutlichen. Diese Theorie berücksichtigt innere und äußere, individuelle und kollektive Perspektiven und betont die Notwendigkeit der Balance zwischen diesen Quadranten. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Selbstreflexion und Stabilität die Basis für effektive Führung und Strategieumsetzung bilden, um ganzheitliche Erfolge zu erzielen.

5. Bringe Planungs- und Gestaltungszeit in Balance

Verbringe nicht mehr Zeit mit der Routenplanung als mit der Reise selbst – Das Prinzip lautet, sich nicht in endlosen Planungen zu verlieren, besonders wenn die Umsetzungsmittel begrenzt sind.

„Deutsche planen, Amerikaner handeln.“ Diese Erfahrung zeigt sich besonders im Vergleich internationaler Teams. Deutsche Teams in großen Firmen neigen zu ausgiebigen Planungsphasen mit vielen Strukturen und Gremien. Amerikanische Teams hingegen beginnen oft sofort mit der Arbeit.

Kulturelle Unterschiede und Unternehmensgrößen beeinflussen dieses Verhalten. In Deutschland neigen kleinere Firmen eher zu wenig Planung. Daher ist die richtige Balance entscheidend: Weder exzessive Planung noch unüberlegte Ausführung führen zum Erfolg.

6. Verstehe, führe und behandle eine Organisation wie einen Organismus

Organisationen funktionieren nicht wie Maschinen, sondern eher wie lebendige Organismen. Während Maschinen bei Ausfall eines Zahnrads komplett stillstehen, zeigt eine Organisation oft Kreativität und Anpassungsfähigkeit bei Herausforderungen, wie etwa bei mehreren gleichzeitigen Krankenständen. Arbeit fließt dahin, wo sie erledigt wird, und sie hält sich dabei nicht unbedingt an ein Organigramm.

Organisationen sind komplexe Organismen, nicht mechanische Systeme. Unsere Beratung beginnt bei den Menschen, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Hierarchie ist nicht geeignet, mit Komplexität umzugehen. Stattdessen nutzen wir die Fähigkeiten und Potenziale der Individuen und Teams, um Herausforderungen zu meistern und eine lebendige Organisationskultur zu fördern. Menschen sollten sich entwickeln und mehr als nur ihre Stellenbeschreibungen erfüllen können.

Verabschieden wir uns von mechanistischen Vorstellungen. Menschen sind vielseitig und können in einer dynamischen Umgebung mehr leisten, als statische Rollen vorsehen.

Strategie:

7. Verstehe Empowerment als Einladung, die angenommen und gestaltet werden muss

Obwohl sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter häufig den Wunsch nach Empowerment äußern, scheitert die Umsetzung oft. Die Probleme können durch ein klares Verständnis der Hindernisse und gezielte Maßnahmen gelöst werden.

Empowerment erfordert klare Kommunikation und das aktive Annehmen durch die Betroffenen. Es ist wie eine Einladung zum Tanz, die akzeptiert werden muss, um erfolgreich zu sein. Drei Perspektiven sind entscheidend:

Wollen: Die Betroffenen müssen einen Sinn in der Aufgabe sehen. Führungskräfte müssen Transparenz schaffen und den Wert des Ergebnisses klar vermitteln. Hintergrundinformationen sind essenziell, um den Kontext verständlich zu machen.

Können: Die notwendigen Kompetenzen müssen vorhanden sein oder aufgebaut werden. Häufiges Feedback ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Erwartungen erfüllt werden und ineffiziente Arbeit vermieden wird.

Dürfen: Die Betroffenen müssen tatsächlich die Autonomie haben, Verantwortung zu übernehmen. Micromanagement und fehlendes Vertrauen verhindern echtes Empowerment. Es ist wichtig, die Vielfalt der Ideen zu akzeptieren und gemeinsam bessere Entscheidungen zu treffen.

8. Ziehe bei starken Veränderungen die Weisheit der Vielen einer Expertenmeinung vor

Oft wird angenommen, dass viele Menschen, die gleichzeitig etwas tun oder denken, nicht zwangsläufig kollektive Intelligenz, sondern kollektive Dummheit zeigen. Diese Ansicht basiert jedoch auf einem Missverständnis. Wenn vier Erfolgsfaktoren gewährleistet sind, entfaltet sich kollektive Intelligenz von selbst. Ein Beispiel dafür ist der Publikumsjoker in Günther Jauchs Sendung „Wer wird Millionär?“.

Früher konnten Experten basierend auf stabilen Rahmenbedingungen gut in die Zukunft planen. In der heutigen VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) ist das vergangenheitsbasierte Wissen oft nicht mehr nützlich und kann sogar hinderlich sein. Das Erfolgsmodell der 1492 AG zur kollektiven Intelligenz zeigt, dass durch die Sicherstellung von Diversität, Transparenz, Autonomie und schnellem Feedback kollektive Intelligenz unvermeidlich ist.

Die vier Erfolgsfaktoren des 1492-Modells:

Vielfalt/Diversity: Integration verschiedener Perspektiven in den Entscheidungsprozess führt zu besseren Lösungen. Auch externe Partner und Kunden sollten einbezogen werden, um ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Transparenz: Ziele und Rahmenbedingungen müssen klar kommuniziert werden. Echtzeitmessung der Veränderungsprozesse hilft, die Geschwindigkeit der Veränderung anzupassen.

Autonomie: Strenge Berichtslinien und enge Entscheidungsspielräume behindern die Entscheidungsprozesse. Selbstverantwortung sollte gefördert werden, um dezentrales Wissen optimal zu nutzen.

Feedback: Hochfrequente Kommunikation stellt sicher, dass Personen und Organisationen schnell lernen. Kontinuierliches Echtzeitfeedback, basierend auf Wertschätzung, ist entscheidend.

Jedes Individuum liefert wertvolle Sensorik für Ereignisse und deren Ursachen. Gemeinsam entsteht ein umfassendes, vielschichtiges Gesamtbild. In einer sich schnell verändernden Welt sind vergangenheitsbasierte Entscheidungen oft begrenzt. Es ist wichtig, aus einer gemeinsamen Zukunftsvorstellung heraus zu agieren und die Weisheit vieler zu nutzen.

Effekte:

9. Gestalte eine Solidargemeinschaft

Die Vorstellung, dass an jeden gedacht ist, wenn jeder an sich selbst denkt, greift zu kurz, da nicht alle Menschen ihre Bedürfnisse gleichermaßen befriedigen können. Dies führt oft zu Konkurrenz, da wir nicht isoliert existieren können. Eine bessere These ist: "Wenn alle aufeinander achten, wird es allen besser gehen." Solidarität ist daher essenziell, um die Schere zwischen Arm und Reich etwas mehr zu schließen und eine friedvolle Gemeinschaft zu fördern. Sozialversicherungen basieren auf dem Solidarprinzip und fördern Gleichheit, Verbundenheit und Zugehörigkeit.

In der Praxis kann sich Solidarität in ganz verschiedenen Beispielen zeigen:

Personaleinstellung: Selbst bei den Navy Seals und Privatschulen wird Solidarität als wichtiger bewertet als reine Leistung, um Teamgeist zu fördern.

Leistungsschwankungen: Eine Kultur, die Leistungsschwache jedes Jahr aussortiert, schürt Angst und mindert langfristig die Produktivität. Psychologische Sicherheit ist entscheidend.

Umgang mit leistungsschwachen Kollegen: Eine Führungskraft muss zwischen nicht Wollen und nicht Können unterscheiden und sich um beide Fälle unterschiedlich kümmern.

Schwierige Kollegen: Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit spiegeln oft eigene Unzulänglichkeiten wider. Jede schwierige Begegnung kann ein Entwicklungspotenzial bieten.

Geschäftsleitung und Leistungsträger: Ein variabler Gehaltsanteil, der bei schlechter Unternehmensleistung komplett gestrichen wird, zerstört Solidarität und die Motivation der Mitarbeiter.

Unternehmen und Lieferanten: Partnerschaften auf Augenhöhe fördern langfristige Zusammenarbeit mehr als reine Zweckbündnisse.

10. Setze ein attraktives und nachhaltiges Ziel

Einen benediktinischer Ansatz beim Setzen von Zielen betont zwei Aspekte:

Nachhaltigkeit: Es ist heutzutage unerlässlich, Nachhaltigkeit anzustreben, da unsere Ressourcen auf Verschleiß gefahren werden.

Sinnstiftende Arbeit: Nachhaltigkeit ermöglicht es, den bewussteren Mitgliedern einer Organisation sinnstiftende Arbeit zu bieten.

Daraus leiten wir drei Tipps und Tricks der modernen Führung ab:

Tipp 1: Gemeinsame Bewusstseinsentwicklung

Spiral Dynamics® ist eine Theorie zur Entwicklung menschlicher Weltanschauungen, die zeigt, dass Menschen und Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Ziele verfolgen. Untersuchungen zeigen, dass 50% der Führungskräfte der „oranen“ Ebene angehören, wo Geld, Status und Erfolg wichtig sind. In der „grünen“ Ebene dominieren Gemeinschaft, Gleichheit und Nachhaltigkeit. Ziel sollte es sein, einen Übergang zur grünen Ebene zu fördern, da dies sinnstiftend und entwicklungsfördernd ist.

Tipp 2: Nachhaltige Unternehmensziele

Viele Unternehmen befinden sich auf der orangen Bewusstseinsstufe, die egozentrisch ist. Der Übergang zur grünen Ebene, die gemeinschaftsorientiert ist, bringt Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Im Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit muss auf Wirtschaft, Soziales und Ökologie gleichermaßen geachtet werden. Dabei steht nicht nur der Unternehmenserfolg, sondern das Wohl der Gesellschaft im Mittelpunkt. Kooperationen können sinnvoller sein als Wettbewerb, um gemeinsamen Nutzen zu erhöhen.

Tipp 3: Attraktive Ziele für die Mitglieder

Attraktivität von Zielen ist oft das Kriterium mit dem größten Verbesserungspotenzial. Ziele müssen für die Mitarbeiter nachvollziehbar und inspirierend sein. Strategische Ziele sollten so kommuniziert werden, dass sie mit der Lebenswirklichkeit der Mitarbeiter verknüpft sind. Unterschiedliche Bewusstseinsstufen bedeuten, dass verschiedene Ziele und Werte als attraktiv empfunden werden. Ein gemeinschaftsorientierter Mitarbeiter wird durch Ziele inspiriert, die über reine Gewinnmaximierung hinausgehen und einen positiven gesellschaftlichen Einfluss haben.

Nach Anwendung dieser 10 (An)Gebote freuen sich Unternehmen und Organisationen über eine höhere Erfolgsquote von Veränderungsprojekten, schnelle und positive Effekte, größeren Betriebsfrieden und eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz als Unternehmen und Arbeitgeber.

**Sieh im MENSCHEN den,
der er sein kann.**



Esteamacon
Strategieberatung mit Seele

3. Entwickle und nutze ein positives Menschenbild.

Schauen wir im Umgang mit Menschen nicht oft zu wenig hin und haben dabei nur ein Auge für das Oberflächliche? Geben wir uns genug Mühe, mehr zu sehen, als es auf den ersten Blick scheint? Eine benediktinisch geprägte Haltung führt dazu, darauf zu achten, dass wir im Menschen den sehen, der er sein kann und nicht nur den, den wir jetzt gerade wahrnehmen.

Einen Anwendungsfall, in dem dieser Anspruch vermutlich noch am ehesten gelingt, erleben Eltern von Teenagern (der Autor hat selbst drei erwachsene Kinder). Die Kinder selbst beschreiben diese Phase wohl mit „Die Zeit, in der die Eltern schwierig werden“. Die elterliche Perspektive der gleichen Phase wird beispielsweise in diesem Buchtitel wunderbar bearbeitet: „Und plötzlich sind sie 13 oder: Die Kunst, einen Kaktus zu umarmen“ von David & Claudia Arp und Lilli Schmidt.

In einem Geschäftskontext finden wir die Situation häufiger, wenn es um eine Beförderung einer Person in eine verantwortungsvollere Stelle geht. Sehen wir dabei nur, ob die Person das jetzt und sofort kann, oder können wir auch eine Person sehen, die mit Ihren neuen Aufgaben wachsen wird und die neue Stelle sehr schnell ausfüllen wird?

Benedikt

Die Regel Benedikts sagt: „Führen bedeutet, Menschen dazu aufzufordern, über sich hinauszuwachsen, sie so zu sehen, wie sie gemeint sind und ihnen selbst eine Ahnung von der Größe zu geben, zu der sie berufen sind.“

Die bekannte, 1.500 Jahre alte, unveränderte Regel Benedikts ist nicht nur eine Regel für ein religiöses Leben, sondern hat vielmehr eine friedvolle, funktionierende Gemeinschaft zum Ziel. Im heutigen Sprachgebrauch würden wir so etwas vermutlich eine Satzung oder auch einen Code of Conduct nennen. Bei einer so langen erfolgreichen Anwendung ist diese Regel also – trotz absolut berechtigter Kritik an etlichen aktuellen Fehlstellungen – historisch betrachtet ein ganz großer und gelungener Wurf. Das war sie aber nicht von Anfang an. Sie war der Nachfolger eines zuerst praktizierten und misslungenen Konzeptes. Der erste Versuch Benedikts fußte auf der „Regula Magistri“, der Regel für die Lehrer, der kein positives Menschenbild zugrunde lag, d.h. der Mensch war demnach schwach und schlecht und wenn er wunschgemäß funktionieren soll, muss er eng geführt und ständig kontrolliert werden. Aufgrund der Schwierigkeiten der ersten Gemeinschaft, nach dieser Regel zu leben, überarbeitete Benedikt also diese Regula zu seiner Regel Benedikts - mit einer grundsätzlich anderen Haltung, nämlich mit einem positiven Menschenbild.

Bei einem rein formalen Vergleich der beiden Werke fällt auf, dass die Regula Magistri um über 50% länger ist als die Regel Benedikts. Das ist nachvollziehbar, denn schließlich müssen ja „Ausführungsbestimmungen“ sehr präzise, kleinteilige Anweisungen sein, mit genauen Kontrollvorschriften.

Gerne sei hier der Anstoß zu einer Selbstreflektion gegeben, wie umfangreich die organisatorischen Richtlinien in Ihrem Unternehmen sind. Es gibt nämlich eine umgekehrte Korrelation zwischen Dokumentationstiefe und Vertrauenskultur. Der Autor selbst hat Start-Ups gesehen, noch ohne Umsatz und addiert mit einem Äquivalent von nur zwei Vollzeitmitarbeitern, aber bereits 300 Seiten Text in 20 Richtlinien. Wenn Sie also überbordende Richtlinien erkennen, dann kann das auf eine unterentwickelte Vertrauenskultur hindeuten (oder natürlich auch auf gesetzlich verursachte Regulierungstiefe).

Moderne Führung und Menschenbild

Unsere Menschenbilder, innere Überzeugungen andere Menschen betreffend, sind in der Führungsaufgabe deshalb so wichtig, weil wir unser Führungsverhalten – oft unbewusst - daran anpassen, welche (zutreffenden oder unzutreffenden) Vorstellung wir von unserem Gegenüber haben. Und unser Führungsverhalten hat dann wiederum unterschiedliche Reaktionen zur Folge. Über diesen Mechanismus werden unsere Menschenbilder zu selbsterfüllenden Prophezeiungen, Teufelskreisen oder, wenn wir bewusst genug sind, auch Engelskreisen.

Vielleicht geht es in dieser Frage also gar nicht um richtige oder falsche Menschenbilder – sowieso eine sehr schwierige Kategorisierung – als vielmehr um hilfreiche und kontraproduktive. Hilfreich ist beispielsweise der folgende Aspekt:

Die Empfehlung, ein positives Menschenbild zu entwickeln und zu nutzen, ist auch wissenschaftlich hinreichend begründet. Hier sei verwiesen auf unzählige Untersuchungen zum sogenannten Pygmalion-Effekt, der auf ein Experiment von Robert Rosenthal und Lenore F. Jacobson zurückgeht. Beispielhaft nenne ich hier die Versuchsanordnung aus dem Schulkontext.

Einer Lehrkraft, die eine Klasse neu übernimmt, wird mitgeteilt, dass eine Handvoll Schüler und Schülerinnen in dieser Klasse ganz besonders gut ist. Tatsächlich entsprechen diese Schüler und Schülerinnen aber genau dem Durchschnitt dieser Klasse.

Die Annahme der neuen Lehrkraft über das Leistungsniveau der benannten Gruppe führt aber zu einer anderen Behandlung durch die Lehrkraft. Die benannten Schüler werden z.B. häufiger ins Unterrichtsgespräch einbezogen, sie bekommen häufiger als andere die Gelegenheit, ihre Äußerungen „nachzuschärfen“ und ihre Antworten werden mit einer größeren Toleranzbreite als „auch noch richtig“ bewertet.

Diese andere Behandlung stärkt das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen der benannten Schüler, weil sie endlich eine Lehrkraft erleben, die ihr Potenzial erkennt. Daraufhin verändern sie wiederum ihr Verhalten in die Verhaltensmuster von guten Schülern.

Dieses veränderte Schülerverhalten wird von der neuen Lehrkraft als konsistent wahrgenommen und ihre Annahme über die Qualität dieser Schüler damit bestätigt. Ein Engelskreis.

Acht Monate später zeigen 45% diese Schüler 20 oder mehr IQ-Punkte in Tests als ihre Kontrollgruppe, 20% zeigen sogar mehr 30 IQ-Punkte Zunahme.

Übertragen auf den Geschäftskontext (auch beschrieben von Douglas McGregor in seiner X-Y-Theorie) lassen sich daraus 5 Anregungen formulieren:

1. Überdenken Sie Ihr Menschenbild
2. Gehen Sie das Thema bewusst an
3. Rationalität ist nicht alles
4. Seien Sie skeptisch bei zu einfachen Typisierungen
5. Ersetzen Sie Glauben durch Wissen

Unabhängig von eigenen Mitarbeitern gelten diese Anregung selbstredend auch für Kunden, Chefs, Kollegen, Lieferanten, Kooperationspartner, Familienmitglieder oder schlicht für alle Menschen, mit denen Sie zu tun haben.

Anregung 1: Überdenken Sie Ihr Menschenbild.

Wenn Ihr Führungsverhalten nicht die gewünschten Effekte zeigt, hilft es oft wenig, den bisher gewählten Ansatz nur noch konsequenter oder hartnäckiger zu betreiben. Mehr vom Falschen hilft nicht.

Gemäß Pygmalion-Effekt oder X-Y-Theorie: Wenn Sie sich selbst jeden Tag darin bestärken, wie schlecht Ihre Mitarbeiter und Kollegen sind und diesen das jeden Tag sagen, dann werden die jeden Tag schlechter und zwar so lange, bis sie richtig schlecht sind. Wenn Sie sich selbst jeden Tag darin bestärken, wie gut Ihre Mitarbeiter und Kollegen sind und diesen das jeden Tag sagen, dann werden die jeden Tag besser und zwar so lange, bis sie richtig gut sind oder zumindest mehr von ihrem Potenzial realisieren.

Anregung 2: Gehen Sie das Thema bewusst an

Wie bereits geschrieben, verarbeiten wir unsere Menschenbilder oft unbewusst bei der Wahl unserer Führungsverhaltensmuster. Das ist mit ein Grund, warum Albert Einstein sagte: „Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom.“ Seien Sie sich also dieser Herausforderung bewusst und gestehen Sie sich selbst eine Meinungsänderung zu. Beobachten Sie Ihre eigenen Gedanken regelmäßig, reflektieren Sie gemeinsam mit anderen.

Anregung 3: Rationalität ist nicht alles

Trennen Sie sich von der Vorstellung, dass Mitarbeiter in allen Situationen rational (re-) agieren. Sie tun das sehr häufig oder sogar überwiegend nicht. Wenn Sie viele Situationen rekapitulieren, in denen Sie sich denken: „Ich kann überhaupt nicht verstehen, warum er/sie das so tut“, dann haben Sie häufig hier die Erklärung dafür. Menschen sind zur Rationalität in der Lage, machen aber nicht immer Gebrauch davon, uns selbst eingeschlossen.

Anregung 4: Seien Sie skeptisch bei zu einfachen Typisierungen

Es gibt viele unwissenschaftliche Typisierungen, wovon eine Einteilung des Generals Kurt von Hammerstein-Equord seiner Offiziere in vier Gruppen besonders einfach ist. Er ging davon aus, dass es entweder kluge oder dumme sowie entweder fleißige oder faule Offiziere gibt und dass dabei zwei

dieser Eigenschaften (aus jedem Eigenschaftenspaar eine) zusammentreffen. Aus den daraus entstehenden vier Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich vier Offizierstypen, die eine unterschiedliche Art von Führung benötigen.

Verdächtig sind auch folgende stereotypen Haltungen, vor denen z.B. auch Diplompsychologe Professor Dr. Florian Becker warnt:

- „Motivation geht in erster Linie über Geld. Mehr Gehalt führt zu mehr Leistung!“
- „Frauen/Männer sind bessere Führungskräfte!“
- „Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr lernfähig und deshalb nicht entwickelbar.“

Anregung 5: Ersetzen Sie Glauben durch Wissen

Überprüfen Sie die Bilder, die Sie von Ihren Mitarbeitern haben, durch Fragen und Gespräche. Damit ersetzen Sie nicht nur Annahmen durch Wissen über Ihre Mitarbeiter, sondern erhöhen nebenbei auch noch die Nähe zu den Menschen, was in der Führung in jedem Fall dienlich ist.

Bedeutung für unser Beratungsgeschäft

In unserer Beratung Esteamacon stellt sich natürlich die Frage, wo und wie hier das Benediktinische zum Tragen kommt. Unsere Differenzierung liegt nicht im „Was wir tun“, sondern darin, „Wie wir mit Klienten arbeiten“. Konkret äußert sich das darin, dass wir uns auch selbst an unseren 10 (An-)Gebote für benediktinisch geprägtes Führen orientieren, und das erste heißt eben: Entwickle und nutze ein positives Menschenbild.

Ein positives Menschenbild zu haben ist also keine selbstbetrügerische Wahrnehmung der Realität durch eine rosarote Brille, sondern eine humanistische, liebevolle Gestaltung einer besseren Zukunft.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in eine aktuelle Welt und ihren Sprachraum heute so aktuell wie nie und eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.



4. Akzeptiere und integriere den Schatten.

Bleibe nicht wie der Hase im gefährlichen Lichtkegel

„Wo Licht ist, ist auch Schatten“ heißt es. Oder auch – in die moderne Sprache übertragen: „Nobody is perfect“.

Damit wird auf die Tatsache hingewiesen, dass wir alle unsere Stärken, aber auch Schwächen haben. Ich kenne Niemanden, dem es gelingt, immer alles richtig zu machen, der nicht auch schwache Seiten oder anders ausgedrückt Schattenseiten hat.

Schatten sind Teil unserer Persönlichkeit, die uns ausmacht. Sie gehören genauso zu uns wie unsere Sonnenseiten. Diese Bi-Polarität lässt sich in unserer Natur, in unserem Leben andauern beobachten: Tag und Nacht, Hitze und Kälte, Freude und Trauer, Anspannung und Entspannung, jung und alt, schnell und langsam. Vieles wäre ohne diese Gegensätze gar nicht vollständig, nicht komplett, nicht heil. Und genau das würde mit uns passieren, wenn wir unsere Schattenseiten nicht akzeptieren, sie sogar verleugnen: Wir wären nicht komplett, nicht stimmig, nicht heil.

Die Regel Benedikts sagt zum *guten Eifer der Mönche* (72,5) hierzu: „Ihre körperlichen und charakterlichen Schwächen sollen sie mit unerschöpflicher Geduld ertragen“.

Und damit ist nicht gemeint, daran nicht zu arbeiten. Benedikt wusste offenbar bereits vor 1.500 Jahren, dass man mit dem Ignorieren der Schattenseiten nicht stimmig leben und viel Entwicklungspotenzial für sich, aber auch im Miteinander nicht heben kann.

Meine eigenen Schatten zu kennen und deren Existenz zu akzeptieren, gibt Anregung, wo ich mich evtl. zurückhalten sollte und mehr auf Andere hören könnte, oder auch wo ich noch an mir arbeiten kann. Mir der eigenen Schatten bewusst zu sein, schafft vielleicht auch mehr Bewusstsein für die Schattenseiten der Menschen um mich herum und damit mehr Verständnis für sie.

Die genaue Beobachtung der vermeintlichen Schattenseiten anderer Menschen - gerade auch der nahestehenden - ist eine empfehlenswerte Vorgehensweise, um die eigenen Schatten zu sehen. In vielen Fällen (manche Experten sagen in allen Fällen) sind das nämlich unsere eigenen Schatten, die wir auf andere Personen projizieren. Beispiele sind die therapeutisch wohl gar nicht so seltenen Fälle von Homophobie im Kreis der Homosexuellen, die das selbst (aus meiner Sicht unberechtigterweise) als Schatten sehen.

Aus unserer Berater- und Coaching-Praxis wissen wir natürlich, dass das schmerzhaft, aber auch charakterbildend gleichermaßen ist und damit persönliche Entwicklung gefördert wird. Ja, das ist für uns so schwierig und schmerzhaft, wie ein Hase, der nachts und im Stress lieber im riskanten

Lichtkegel direkt vor dem Auto herläuft, anstatt mit einem beherzten Sprung in den Schatten zu flüchten, wo er sofort einer Lösung des Problems näher wäre.

Als Estemacon halten wir uns auch selbst an unsere 10 (An-)Gebote für benediktinisch geprägtes Führen, und das bedeutet auch für uns, den Schatten über Selbstreflexion und Feedback zu sehen, zu akzeptieren und zu integrieren. Wir handeln nach bestem Wissen und Gewissen und reflektieren die Wirkung unseres Handelns.

Damit unterstützen wir Menschen und Organisationen aktiv auch in ihrer Selbstreflexion, also darin, ihre Stärken und Schwächen zu (er)kennen und zu akzeptieren und aus Beidem das Beste zu machen.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in eine aktuelle Welt und ihren Sprachraum heute so aktuell wie nie und eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.



5. Führe, indem du die Menschen in Ihrer Entwicklung unterstützt.

Führung bedeutet mehr als Mitarbeiter zur Höchstleistung anzutreiben zur Profitmaximierung.

Menschenentwicklung bei den Benediktinern

In der Regel Benedikts finden sich besonders in drei Kapiteln Empfehlungen für die Entwicklung der Mitbrüder:

Im Kapitel 2 über den Abt steht: „Er muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. (RB 2,31)“ und auch „Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So wird er an der ihm anvertrauten Herde keinen Schaden erleiden, vielmehr kann er sich am Wachsen einer guten Herde freuen. (RB 2,32)“. Daraus wird klar: Der Abt soll die Individualität jedes Mönchs bewusst wahrnehmen und gezielt fördern.

Im Kapitel 27 über die Sorge des Abtes für die Ausgeschlossenen steht: „Mit größter Sorge muss der Abt sich um die Brüder kümmern, die sich verfehlen, denn nicht die Gesunden brauchen den Arzt, sondern die Kranken. (RB 27,1)“. Hier wird die Verantwortung des Abtes betont, auch fehlgeleitete Brüder mit Geduld und Fürsorge zurückzugewinnen.

Im Kapitel 64 zu „Einsetzung und Dienst des Abtes“ finden wir: „Der eingesetzte Abt bedenke aber stets, welche Bürde er auf sich genommen hat und wem er Rechenschaft über seine Verwaltung ablegen muss. (RB 64,7)“. Dies zeigt die tiefe Verantwortung des Abtes für die geistliche Reifung der Mönche. „Er wisse, dass er mehr helfen als herrschen soll. (RB 64,8)“. Benedikt fordert den Abt also auf, seine Brüder mit Empathie und Geduld zu führen, nicht mit Härte. Auch steht dort: „Er suche, mehr geliebt als gefürchtet zu werden. (RB 64,15)“. Der Abt soll also mit Weisheit und Güte führen, um die Entwicklung seiner Brüder zu fördern. Gute Führung bedeutet, Potenziale zu erkennen, Menschen zu ermutigen und zu befähigen, anstatt sie zu unterdrücken. Und in „So halte er in allem

Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen. (RB 64,19)“ zeigt sich die individuelle Förderung als ein zentraler Aspekt des Führens.

Zusammenfassend sieht Benedikt den Abt also als Hirten, der mit Geduld, Liebe und Weisheit seine Brüder auf ihrem geistlichen Weg begleitet. Menschlichkeit im Einzelnen zu entdecken und zu wecken, ist der alleinige Auftrag. Führung ist nicht Herrschaft, sondern eine inspirierende Aufgabe: herausfordern, ermutigen, begleiten und befähigen. Im Zentrum stehen der Einzelne und die Gemeinschaft, nicht die Leistung.

Dem Autor gefällt auch ein wunderbar zusammenfassendes Zitat des deutschen Theologen Johannes Hartl: „Führen bedeutet, Menschen dazu aufzufordern, über sich hinauszuwachsen, sie so zu sehen, wie Gott sie gemeint hat und ihnen selbst eine Ahnung von der Größe zu geben, zu der sie berufen sind.“

Moderne Führung

Auch aus der Sicht eines „modernen“ Führungsverständnisses wird deutlich, dass ein übermäßiger Leistungsdruck auf Kosten der langfristigen Entwicklung nicht nachhaltig ist. Wer als Führungskraft ausschließlich Leistung verfolgt, wird in seiner Organisation die Voraussetzungen für Leistung verlieren, wie z.B.

- stabilisierte Persönlichkeiten mit einer erwachsenen Bewusstseinsentwicklung,
- eine Kooperationskultur, die die Menschen mitnimmt, und
- eine wirkungsvolle Strategieumsetzung, die auf Effekte abzielt,
- die sinnstiftende Arbeit für alle ermöglicht.

Die Balance ist also wichtig!

Drei Schlüsselkompetenzen stehen für uns dabei im Mittelpunkt

Diesen zugeordnet geben wir 8 praktische Tipps für den Führungsalltag für die Aufgabe der Mitarbeiterentwicklung.

»Sich selbst führen zu können«

bedeutet: Führung (und auch Nächstenliebe) beginnt bei einem selbst. Nur wer sich selbst führen / lieben kann, kann auch andere führen / lieben. Mehr Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement können dabei helfen, die eigene Wirksamkeit in der Führung zu erhöhen.

Anregung 1: Entwickle Geduld! Besonders, wenn Du von Dir selbst sagst: „Als sie verteilt wurde, stand ich hupend und fluchend im Stau.“

»Sich führen lassen zu können«,

bedeutet, sich von Fall zu Fall auch von seinen Mitarbeitern – aus einer Perspektive von unten nach oben - führen zu lassen. Das fällt umso leichter, wenn man selbst seine Führungsrolle eher als Dienstleistung, denn als Privileg versteht. Ein solcher „servant leader“ sieht seine Position nicht untergraben, wenn er sich von seinen Mitarbeitern beraten lässt.

Anregung 2: Kommuniziere regelmäßig mit jedem direkt zugeordneten Mitarbeiter auch über Themen, die nichts mit der aktuellen, operativen Aufgabe zu tun haben. Höre dabei aufmerksam

zu und bemühe dich darum, Verständnis für diese Perspektive zu entwickeln. Denn Verständnis entwickeln ist ein verbindender Gedanke. Und nimm dir dafür mehr als 5 Minuten pro Monat Zeit. Das hilft dir auch bei der nächsten Anregung.

Anregung 3: Eine hilfreiche Unterstützung bei der **Mitarbeiterentwicklung ist so individuell**, wie die Mitarbeiter individuell sind. Deren Betreuung und Führung kann also nicht für alle gleich sein, wenn sie entwicklungsförderlich sein soll. Führe durch Fragen und Zuhören.

»Andere führen zu können«

bedeutet, durch Motivation oder noch besser Inspiration, durch Wertschätzung, Empathie, Empowerment und Bereitstellung sinnstiftender Arbeit den Mitarbeitern eine Ahnung von der Größe zu geben, zu der sie berufen sind.

Anregung 4: Der Unternehmer und Schriftsteller Bodo Janssen sagt: „Solange Mitarbeiter Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten haben, wird es schwierig mit der persönlichen Entwicklung.“ Es geht also nicht darum, als Führungskraft den Mitarbeitern alle Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen, sondern darum, **Resilienz zu entwickeln**, sie dazu zu befähigen, mit Schwierigkeiten umgehen zu können.

Anregung 5: Ziehe in Erwägung, dass Mitarbeiter in einer anderen Aufgabe viel wirkungsvoller sein könnten. Stell Dir dafür die unterschiedliche Eleganz eines Pinguins an Land und im Wasser vor. Vielleicht findest du **geeignete Einsatzmöglichkeiten** für Mitarbeiter, gerade indem du auch Ziele erwägst, die über Umsatz, Absatz und Ertrag hinausgehen.

Anregung 6: Gib den Mitarbeitern die Spielräume, die sie brauchen, um hineinwachsen zu können, so wie auch manche Topfpflanzen von Zeit zu Zeit einen größeren Blumentopf brauchen. Zu dieser Art des Empowerments gehört auch das Zutrauen, dass die Mitarbeiter das dann im Lauf der Zeit schon auch können, auch wenn sie es anders machen, als Du es selbst machen würdest. Und auch dann, wenn sie zu einem unerwarteten Ergebnis kommen. Nicht zwingend ist Deine Lösung die beste oder gar die einzig mögliche. Gib Deinen Mitarbeitern diesen Vertrauensvorschuss zumindest, solange er sich nicht als unberechtigt erwiesen hat. Dazu gehört auch regelmäßiges Feedback „in Wahrheit und Güte“.

Anregung 7: Ermutige zur Veränderung und bewerte nicht ganz gelungene Versuche nicht als Misserfolg oder gar Fehler. Denn sie sind notwendiges Lernen auf der Suche nach einem neuen Weg.

Anregung 8: Investiere in die Weiterbildung, auch wenn das den Marktwert der Mitarbeiter erhöht und sie damit für andere Arbeitgeber attraktiver werden. Es steigert nämlich auch die Loyalität und die Attraktivität als Arbeitgeber. Der CFO fragt: „Warum sollten wir so viel Geld ausgeben?“ Der CEO sagt: „Stell dir vor, wir täten es nicht.“ Und auch unsere Erfahrung sagt: Wenn du nicht bereit bist, gute Mitarbeiter mit Deinem Segen gehen zu lassen, dann bewerben sich auch keine guten Kandidaten mehr bei Dir. Und einige kommen auch gerne und dankbarer wieder zurück, wenn sie den „blühenden“ Nachbarsgarten von innen erlebt haben.

In der Entwicklung dieser Kompetenzen liegt der Schlüssel zu erfolgreicher Mitarbeiterentwicklung.

Die Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Bei Esteamacon bemühen wir uns auch selbst um unsere 10 (An-)Gebote für benediktinisch geprägtes Führen und das bedeutet für uns: Ausgehend von einem positiven Menschenbild und der Wichtigkeit von selbstbestimmter Weiterentwicklung erachten wir das Vorhandensein oder Schaffen von Raum, um etwas oder sich selbst auszuprobieren, für Reflexion und Lernen als unabdingbare Voraussetzung für unser individuelles Wachstum und unsere Leistungsfähigkeit. Wir ermöglichen generell Menschen bei uns und bei unseren Klienten, sich zu entwickeln, indem wir sie unterstützen, ihre Potentiale zu erkennen und zu nutzen. Hindernisse dafür versuchen wir zu beseitigen. Insbesondere unterstützen wir Menschen auf ihrem Weg zu einer verantwortungsvollen und vor allem ganzheitlichen Führungskraft.

Wie man sieht, sind diese bewährten Regeln bei einer Übersetzung in eine aktuelle Welt und ihren Sprachraum aktueller denn je und eine Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir zukünftig gerne leben wollen.



6. *Bringe Leistung und Erholung in Balance.*

Vermutlich kennt jeder das Motto der Benediktinermönche „ora et labora“, was „bete und arbeite“ heißt. Umso größer mag wohl die Überraschung sein, dass dieser Imperativ gar nicht in der Regel Benedikts steht, obwohl diese nach heutigem Sprachgebrauch durchaus als Satzung oder auch als code of conduct bezeichnet werden könnte.

Dass es nicht wörtlich in der Regel steht, verhindert aber nicht, dass dieses Prinzip in jenen Kreisen eine wichtige Rolle spielt. Es ist sehr auffällig, dass dieser Orden den Tagesablauf stark strukturiert, und zwar über die Gebets- und Integrationszeiten. In den „Pausen“ dazwischen liegen die Zeitfenster für die Arbeit. Das Besondere ist also nicht das Vorliegen einer ausgeprägten Struktur im Tagesablauf, sondern dass Ruhe- und Reflexionszeiten im Vordergrund stehen und sich die Arbeitsphasen daran anpassen sollen. Das ist also genau andersherum, als wir das im normalen Wirtschaftsleben gewöhnt sind. Hier gilt: Priorität hat die Arbeitsphase und dieser untergeordnet finden Pausen statt, am besten erst dann, wenn sonst gar nichts mehr geht. Aus unserer weltlichen Sicht geben bei den Benediktinern also die „Pausen“ den Takt vor.

Besonders deutlich wird das in der Regel Benedikts an der Stelle RB 58,5: „Danach wohne er im Raum für die Novizen, wo sie lernen, essen und schlafen.“ Novizen sind quasi die „Trainees“ der Benediktiner. Und als Teil deren „Einarbeitungsplans“ lernen sie einen ganz rustikalen Zugang zur Selbstliebe, indem sie erst (noch)mal lernen zu Lernen, zu Essen und zu Schlafen. An anderer Stelle (RB 64.19) sagt er: „Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrenge, werden alle an einem Tag zugrunde gehen.“

Auch aus einem „modernen“ Führungsverständnis bestätigen wir, dass Performance ausschließlich aus ihrer Polarität zur Erholung entsteht. Wer neben der Performance die Erholung nicht mitdenkt, wird beides nicht bekommen.

Vier Metaphern / Themenfelder zeigen diesen Zusammenhang

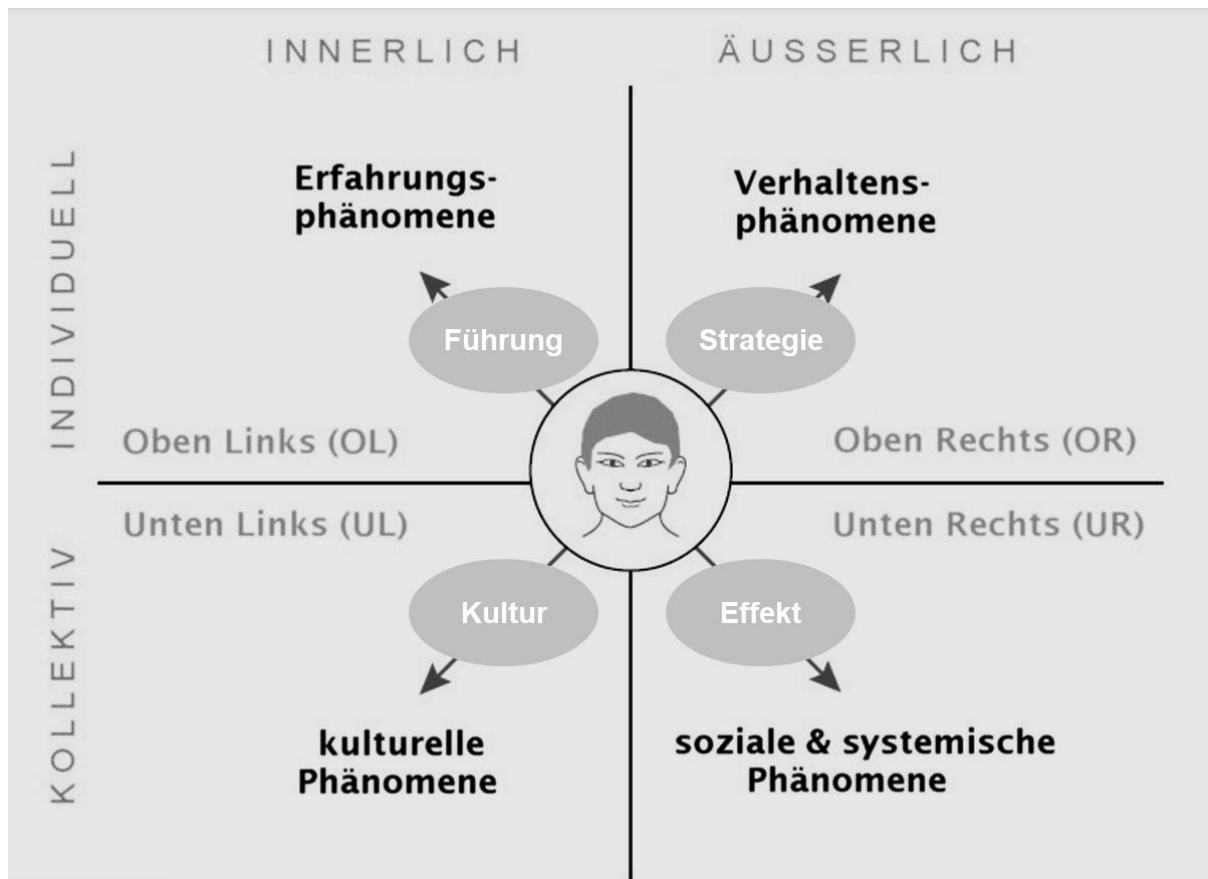
1. Ein Zweitaktmotor – nicht zu verwechseln mit einem Zweizylindermotor – hat einen Arbeitstakt, in dem der Kolben nach unten drückt und mit Kraft die

Kurbelwelle antreibt und dann einen Ansaugtakt, in dem der Kolben in seiner Aufwärtsbewegung abkühlt, frisches Gas ansaugt und quasi Kraft sammelt für die nächste „Performance“.

2. Für die weniger technikaffinen oder mehr kulturorientierten Leser sei auch noch die Metapher einer Symphonie angeführt, deren Gesamteffekt ganz besonders aus der Dynamik entsteht, z.B. durch Akzente und das Wechselspiel von Pianissimo- und Fortissimo-Passagen – der Grund für die Wahl des Aufmacher Bildes.
3. Im Sport wissen gerade Leistungssportler um die Bedeutung der Ruhephase nach der Belastung. Ruhephasen im Leistungssport fördern Regeneration und Muskelaufbau, beugen Verletzungen vor und steigern die Leistungsfähigkeit. Erst sie ermöglichen dem Körper, sich anzupassen und langfristig stärker zu werden.
4. Gerade Führungskräfte, die Verantwortung für andere tragen, müssen sich dieser Polarität bewusst sein. Wer monothematisch seine Mitarbeiter auf Leistung „trimmt“, wird in seiner Organisation die Grundlagen verlieren, die für Leistung eine Voraussetzung sind. Und das gilt auch für sich selbst.

Zurück in unserer Welt der modernen Unternehmensberatung und Führungskräfteentwicklung sind Achtsamkeit und Schweigen wichtige Elemente in unseren Projekten und in unserer Management Grundausbildung. Wir messen der Regeneration von Körper und Geist eine sehr hohe Bedeutung für die eigene Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bei. Im Gleichklang von Leistungsorientierung und geistiger und körperlicher Regeneration sehen wir daher eine Grundvoraussetzung für persönlichen und beruflichen Erfolg. In unseren Veranstaltungen und Projekten schaffen wir Raum für Regeneration und Reflexion. Sie sind damit fester Bestandteil unserer Arbeit für und mit Kunden.

Wir tun das im Verständnis der Ganzheitlichkeit der Menschen, mit denen wir arbeiten. Diese Ganzheitlichkeit lässt sich gut in der „Theory of Everything“ des Philosophie Autors Ken Wilber darstellen, die über die zwei Perspektiven innerlich und äußerlich sowie individuell und kollektiv vier Quadranten schafft, die die Grundlage für unsere vier strukturgebenden Themen Führung, Kultur, Strategie und Effekt legen.



Grafik in Anlehnung an: „EINE ÜBERSICHT INTEGRALER THEORIE“ - Ein allumfassendes Bezugssystem für das 21. Jahrhundert, Sean Esbjörn-Hargens, Übersetzung: Rainer Weber

In der linken oberen Ecke ist es für eine Führungskraft wichtig, sich u.a. in der Kontemplation und Reflexion selbst zu stabilisieren (und damit Kraft für den Arbeitstakt aufzutanken). Auf der Grundlage dieser Stabilität kann man dann positiv auf ein kollektives (Kooperations)Kulturfeld einwirken. „Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen.“ Und mit dieser Grundlage kann die Führungskraft mit hoher Wirksamkeit die Strategiedefinition und vor allem -umsetzung in Angriff nehmen, um – nach unserer Empfehlung – ganzheitliche Effekte und nicht nur Gewinnmaximierung zu erzielen.

Und wie aus einer integralen Perspektive nicht anders zu erwarten ist, sind diese vier Quadranten keine „Entweder-oder-Diskussion“. Denn alle vier Perspektiven sind richtig und wichtig und keine Seite kann ohne die jeweils andere Seite sein. Es braucht diese Polarität.

Und was ist jetzt konkret zu tun, um diese Erkenntnisse in einen eigenen Mehrwert zu übersetzen?

Anregung 1: Achte auf Gesundheit, Fitness, Regeneration, Schlaf

Unser komplexer Organismus ist auf eine gewisse physische und psychische Fürsorge angewiesen.

Anregung 2: Achte auf Ernährung und Hydratation

Unser Organismus ist ein biochemischer, der genügend Energie von außen braucht. Es ist also nicht sinnvoll, Mittagspausen ständig ausfallen zu lassen und als letzte Möglichkeit zu sehen, doch noch „last minute“ Termine möglich zu machen. Wir brauchen vor allem auch

Wasser, und zwar schon lange bevor wir Durst spüren. Wenn deine Konzentration nachlässt, trink ein Glas.

Anregung 3: Tritt mental mal einen Schritt zurück

Dieser Abstand zur operativen Verrichtung ist hilfreich, um mentale Stärke und Fokus zu sammeln, um sich das Ziel der Mühe nochmal vor Augen zu führen, um daraus Motivation und Inspiration zu schöpfen, um zu reflektieren, ob der angegangene Plan, die eingeschlagene Taktik und Strategie wirklich noch richtig sind. Es könnte sich ja an den Randbedingungen etwas geändert haben.

Anregung 4: Prioritäten

Mache dir für deine Pausen (Urlaub, Feierabend, Wochenende, Mittagspause, Kaffeepause) Termine in deinem Kalender und gib diesen Terminen mit dir selbst wenigstens die gleiche Priorität wie den Terminen mit anderen. Frei nach einer weitläufig bekannten Quelle: Liebe dich selbst wie deinen Nächsten.

Anregung 5: Hamsterrad

Denk daran. Von innen sieht auch ein Hamsterrad nach einer Karriereleiter aus, aber nur von dort.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und ihren heutigen Sprachraum so aktuell wie nie und eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.



7. Bringe Planungs- und Gestaltungszeit in Balance.

Kennst Du das Gefühl? Monatelange Planung, detaillierte Projektpläne – und am Ende fehlt die Zeit für die eigentliche Umsetzung? Du steckst fest im Planungsmodus, verlierst den Blick fürs Wesentliche und die Motivation Deines Teams schwindet? Viele Teams, besonders in größeren Unternehmen, neigen zu übermäßiger Planung. Doch das kann

kontraproduktiv sein, besonders in schnelllebigen Märkten, in denen neue, auch externe Einflüsse detaillierte Pläne während der Laufzeit wertlos machen. Exzessive Planung wird so schnell zur Zeitverschwendung und blockiert den Fortschritt – wertvolle Ressourcen werden unnötig gebunden. Wenn am Ende Termine nicht eingehalten werden, wurde meist nicht am Ende die Zeit knapp, sondern häufig hat man schlicht zu spät angefangen.

Aber Vorsicht: Auch überstürztes Handeln (nehme ich häufig in amerikanischen Projekten wahr) ohne ausreichende Vorbereitung kann fatale Folgen haben. Unzureichende Planung führt oft zu unnötigen Korrekturen und Nacharbeiten, was letztendlich mehr Zeit und Ressourcen kostet als eine gründlichere Vorbereitung.

Deutsche planen, Amerikaner handeln“. So könnte der Autor seine Erfahrungen mit internationalen Teams zusammenfassen. Im Vergleich von 10 internationalen Teams waren die kulturellen Unterschiede gerade zwischen Deutschland und USA zu diesem Thema mit die größten.

Unterschiede nach Geografie und Unternehmensgröße

Gib einem deutschen Team in einer großen Firma einen großen Projektauftrag, dann werden Strukturen gebildet, eine Findungskommission gegründet, ein Klärungsauftrag vergeben, Kern- und erweiterte Teams gegründet, Soundingboards berufen, Steuer- und Arbeitskreise definiert, Beiräte integriert, eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben, ein Projektplan bis Gliederungstiefe Ebene 8 erarbeitet ... selbst dann, wenn es sich nicht um eine Flughafenkomplexität handelt.

Gib einem amerikanischen Team einen Projektauftrag, dann verlassen alle Mitglieder den Raum und jeder arbeitet noch am selben Tag an dem, wovon er glaubt, dass es seine Teilaufgabe ist.

Interessanterweise verändert sich diese Feststellung in Deutschland mit kleineren Firmengrößen, wo gerne auch mal zu wenig geplant wird. Dort wäre der hilfreiche Apell eher: Gehe nicht auf eine Reise ohne zumindest minimale Reisevorbereitungen.

Die Balance machts

Für unterschiedliche Kulturkreise und Unternehmensgrößen gilt: Es ist schwer zu sagen, welches Modell das bessere ist. Jedes ist in einer extremen Variante dysfunktional. Denn Teams mit Zug zur Ausführung produzieren relativ schnell sichtbare Effekte und Erfolge, während Teams mit Planungsaffinität noch ihr Projektmanagement-Handbuch schreiben. Aber wehe, du justierst bei den Schnellstarter-Teams nicht schnell nach, dann gehen diese im Universum in kurzer Zeit so verloren, dass sie kaum mehr zu finden sind. Bei den planungslastigen Teams sind lange keine echten Erfolge und Effekte zu sehen, aber Achtung, wenn sie in die Ausführungsphase gehen! Dann legen sie eine Disziplin und Unnachgiebigkeit an den Tag, mit der sie schnell viele „Rückstände“ aufholen und dann in kurzer Zeit überkompensieren – wenn noch genügend Zeit ist. Leider wird es gegen Ende oft problematisch, nicht weil die Projekte zu früh enden, sondern weil die Ausführungsphase zu spät begonnen wurde.

Die Regel Benedikts

Mehrere Aspekte waren Benedikt in diesem Kontext wichtig: Benedikt ist das rechte Maß ein besonderes Anliegen, ja er nennt es sogar „die Mutter aller Tugenden“ (RB 64,19). Und da er in Bezug auf das Artikelthema auch sagt: „Jetzt müssen wir laufen und tun, was uns für die

Ewigkeit nützt“ (RB Prolog 44), darf man den Apell zum rechten Maß sicher auch auf die Balance von Planung zu Ausführung deuten. Und wenn es dann ums Tun geht, ist das Vorleben durch den Abt besonders wichtig: „Der Abt zeige mehr durch sein Beispiel als durch Worte, was gut und heilig ist“ (RB 2, 12).

Moderne Führung

Jede Aufgabe hat ihre spezifisch sinnvolle Verteilung von Zeit, Energie und Ressourcen zwischen Planung und Ausführung. Eine der Aufgabe unangemessene Überbetonung der Planung oder auch der Ausführung führt zu einem schlechteren Gesamtergebnis. Das Problem an dieser Erkenntnis ist, dass dieser Idealpunkt nicht offensichtlich ist, besonders nicht im Voraus.

Wichtig ist hier, kulturelle Gewohnheiten zu kennen, zu erkennen und in die Überlegungen mit einzubeziehen. Gerade an planungslastige Teams lautet also der Appell: Bemüht euch, schneller ins Tun zu kommen. Daneben verschieben sich heute vielfach die Randbedingungen so, dass der Bedarf nach mehr Agilität wächst, was meist auch positive Motivationseffekte auf die Beteiligten hat.

Agilität

Die Welt um uns herum und damit unsere Kunden und Märkte ändern sich rasend schnell und diese Veränderungsgeschwindigkeit nimmt weiterhin zu. Wir sprechen hier von der sogenannten VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) ohne sie hier näher zu erklären. Jedenfalls war früher eine fundierte Planung ein wichtiger Erfolgsfaktor, solange der Abสปprungpunkt A und auch der Zielpunkt B völlig klar waren. Heute nimmt aber die Anzahl der Projekte rapide zu, bei denen das Ziel am Anfang des Projektes noch gar nicht ganz klar formuliert werden kann und manchmal ist sogar der Abสปprungpunkt unklar. In diesem Fall wird exzessive Planung zur Zeitverschwendung und zum Risikofaktor. Vielmehr braucht es einen agilen, anpassungsfähigen Prozess, der in einer groben Arbeitsrichtung beginnt und dann während der Reise aus den gemachten Erfahrungen die Route neu kalkuliert und das Ziel kontinuierlich immer klarer werden lässt.

Um das Titelbild und seine Metapher aufzugreifen: Niemand würde bei einem 2-Stunden-Abendessen die Speisekarte 90 Minuten lang studieren. (Und wer ohne Studium von wenigstens der Wochenkarte sofort sein Menü bestellt, läuft Gefahr, großartige Möglichkeiten zu verpassen.)

Das Glück liegt im Fortschritt

Ein weiterer Grund, der für planungslastige Teams für eine schneller startende Ausführung spricht, ist unsere Motivationsstruktur als Spezies. Das Erreichen eines Ziels finden wir schon toll, aber in vielen Fällen hält das nicht lange vor. Viele Spitzensportler sind gute Beispiele dafür: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Nach der Weltmeisterschaft ist vor der Weltmeisterschaft. Was uns aber fast alle enorm motiviert, ist der Fortschritt, die Feststellung, dass heute etwas schon besser ist als gestern. Gestern acht Liegestütze, heute zehn und morgen elf. Diese Erkenntnis führt zu dem verbreiteten Mantra „always better – never perfect“. „Lieber besser als perfekt“, schon alleine deshalb, weil Perfektion auch philosophisch ein schwieriges Konstrukt ist. Ein wichtiges Mantra scheint hier auch zu sein „Progress equals happiness“ – „Das Glück liegt im Fortschritt (oft mehr als im Ziel)“.

Vorbild

Gewähren wir mit „Vorbild“ und „Empowerment“ noch zwei weitere Aspekte etwas Aufmerksamkeit, die zwar nicht unmittelbar mit der Balance zwischen Planungs- und Ausführungszeit zu tun haben, aber sofort wirksam werden, wenn der Startschuss gefallen ist.

Die anfangs genannte Regel Benedikts für den Abt wird durch eine andere Persönlichkeit wunderbar verstärkt: Albert Einstein sagt: „Vorbild zu sein ist nicht das Wichtigste, wenn wir Einfluss auf andere nehmen wollen. Es ist das Einzige.“

Empowerment

Im alten Führungsmodell galt: Eine höhere Instanz plant und eine untergeordnete Instanz führt aus. Heute gilt: Eine höhere Instanz zeigt eine attraktive Vision und das Ziel auf und die ausführende Instanz plant selbst. Das erfordert Empowerment, das der untergeordneten Instanz dabei hilft, ins Handeln zu kommen. Dafür müssen die empowerten Mitarbeiter die Aufgabe erledigen wollen, dürfen und können. Das ist aber in vielen Fällen nicht automatisch gegeben. Damit sich das einstellt, gibt es Mitwirkungspflichten der höheren Instanz. Da dieser Aspekt eminent wichtige und gleichzeitig in der Praxis häufig problembeladen ist, widmen wir uns diesem Thema vertieft in separaten Posts und Artikeln in unserem Profil.

Zusammengefasst unsere 4 Tipps, wie Du die richtige Balance findest?

1. Sieh dir die gesamte zur Verfügung stehende Zeit an und entscheide dann weise, **wieviel % davon sinnvoll in die Planung investiert werden sollte**, bevor tatsächlich etwas passiert.
2. Plane nur das Wesentliche, dann handle! Verlasse Dich nicht nur auf den ursprünglichen Plan, sondern **integriere laufend neue Erkenntnisse** und Erfahrungen aus dem laufenden Prozess.
3. Setze auf **kurze Lernzyklen und agile Methoden**. Fokussiere Dich auf den Fortschritt – *Fortschritt macht glücklich!*
4. Stelle Deine Vision klar dar und gib Deinem Team die nötige Entscheidungsfreiheit (**Empowerment**). Und vertraue auf deren Können! So schaffst Du Raum für Innovation und kreative Lösungen.

Wir selbst achten auf die Balance

Wir selbst achten in unseren Projekten auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Planen und Handeln. Wir planen das Notwendige und drängen in die Praxis. Wir achten also auf neue Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem laufenden Prozess und nutzen diese zur Nachjustierung bzw. Weiterentwicklung auf planerischer und handelnder Ebene in kurzen, schnellen Lernzyklen.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie und eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.

Organisation = Maschine oder Organismus?

Selbsttest 10 Fragen



8. Verstehe, führe und behandle eine Organisation wie einen Organismus.

Wir alle kennen Metaphern und Sprüche zu Organisationen wie „Da ist Sand im Getriebe“ oder „Diese Organisation läuft wie ein Uhrwerk“. Und doch verhält sich eine Organisation so gar nicht wie eine Maschine. Weder läuft sie im Normalfall so, noch verhält sie sich bei Interventionen so. Belege gefällig? Wenn man aus einer Maschine wie oben abgebildet ein Zahnrad entfernt, funktioniert die gesamte Maschine nicht mehr. Wenn man in einer Organisation sogar an mehreren Stellen gleichzeitig Krankenstände hat, steht deshalb (in aller Regel) nicht der gesamte Betrieb still. Der Betrieb verhält sich eher wie ein Strauch, an dem ein Blatt angefressen wird. Eine Organisation ist – wie die Natur – sehr erfinderisch, solche Herausforderungen zu meistern. Das liegt unter anderem daran, dass die Arbeit in einer Organisation nicht (nur) dort hinfließt, wo sie laut Organigramm erledigt werden müsste, sondern dorthin, wo sie tatsächlich erledigt wird. Nicht umsonst lautet der Insidertipp unter erfahrenen Führungskräften: „Wenn du eine dringende Arbeit mit hoher Qualität erledigt haben musst, gib sie den Mitarbeiter:innen, die sowieso schon überlastet sind. Du hast dort trotzdem die besten Chancen.“

Organisationsverständnis in der Regel Benedikts

Benedikt äußert sich an vielen Stellen seiner Regel zum Thema Organisation. Das ist nicht verwunderlich, wenn man weiß, dass die 1.500 Jahre alte, unveränderte Regel Benedikts nicht nur eine Regel für ein besonders monastisches Leben ist, sondern vor allem eine friedvolle, funktionierende Gemeinschaft zum Ziel hat. Im heutigen Sprachgebrauch würden wir so etwas vermutlich eine Satzung nennen.

Sein Verständnis von Führung wird deutlich, wenn er sagt: „Durch Selbsterhöhung steigen wir hinauf und durch Demut hinauf.“ (RB 7,7), oder „Er (der Abt) wisse, dass er mehr helfen als herrschen soll“ (RB 64,8), oder auch „Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.“ (RB 2,37). Hier wird schon deutlich, dass er eher zu einem Organismus-

Verständnis tendiert, in dem Führung als Dienstleistung verstanden wird und nicht als Privileg, wie in einem mechanistischen Pyramidenverständnis.

Auch seine umfangreichen Ausführungen zu Disziplin und Gehorsam (RB 5, 1-19) bestätigen das. Denn, ob Disziplin und Gehorsam gut oder schlecht sind, hängt vom Menschenbild und Organisationsverständnis ab. Während sie in einer Pyramide als Instrumente der Unterdrückung genutzt werden, dienen sie in einer Organismus-Organisation der Entdeckung meiner Persönlichkeit.

Mit „Der Abt treffe keine ungerechte Verfügung, als könnte er seine Macht willkürlich gebrauchen“ (RB 63,2) sieht man auch schon, dass hier weder Willkür noch blinder Gehorsam Platz haben. Macht geht hier einher mit sehr viel Verantwortung und individueller Fürsorgeverpflichtung. Das ist gut zu lesen bei: „Der Abt sei sich bewusst, was er übernommen hat: die Sorge um schwache Seelen, nicht eine Gewaltherrschaft über gesunde.“ (RB 27,6), oder „Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes Einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen“ (RB 2.31-32), oder auch „Wenn einem Bruder etwas aufgetragen wird, was ihm zu schwer oder unmöglich ist, nehme er zuerst den erteilten Befehl an, in aller Gelassenheit und im Gehorsam. Wenn er aber sieht, dass die Schwere der Last das Maß seiner Kräfte völlig übersteigt, lege er dem Oberen dar, warum er den Auftrag nicht ausführen kann.“ RB 68,1-2. Einspruch ist also möglich.

Und wo steht Ihre Organisation? – Der Selbsttest

Sie möchten jetzt gerne wissen, welches Organisationsverständnis in Ihrer Organisation nicht besprochen, sondern praktisch gelebt wird? Dafür seien Ihnen 10 Indikatoren an die Hand gegeben, mit denen Sie einen Selbsttest durchführen können. Er wird Ihnen zeigen, zu welchem Kriterium Ihr Organisationsverständnis wo in der Polarität zwischen „Maschine“ und „Organismus“ steht.

1. Menschenbild in der Organisation

Werden bei Ihnen Mitarbeiter als Räder in der Maschine gesehen oder sind es Menschen als Teil eines sozialen Systems? Sind Führungskräfte Mitarbeiter mit andersartigen Aufgaben oder sind sie auch anderswertig? Begegnen sich alle auf Augenhöhe, unabhängig von Rolle, Hierarchiestufe, Betriebszugehörigkeit, Erfahrung, ...?

2. Inhaltlicher Fokus der Strategiearbeit

Hat Strategiearbeit in Ihrer Organisation einen ausschließlichen Finanz- oder gar nur einen Profitfokus oder erkennen Sie eine holistische Strategiearbeit, die People, Planet und Profit als gleichwertige Zieldimensionen ins Auge nimmt?

3. Fristigkeit des Managementhandelns

Sehen Sie in Ihrer Organisation eine sehr kurzfristige Steuerung, womöglich eine ausschließliche Quartalsorientierung bis hinauf zur Geschäftsleitung? Oder sehen Sie zumindest in der Geschäftsleitung auch eine langfristige Ansteuerung und eine Nachhaltigkeitsorientierung über mehrere Jahre hinaus?

4. Vergangenheit oder Zukunft als Planungsgrundlage

Wird bei Ihnen die Zukunft als Extrapolation der Vergangenheit geplant „Haben wir immer schon so gemacht“? Versuchen Sie „mit dem Auto einen komplizierten Parcours zu befahren, indem sie nur in den Rückspiegel schauen“? Beschreiben Ihre Controllingdaten fast ausschließlich die Vergangenheit? Oder haben Sie ein Zielbild für Ihre Zukunft und die Maßnahmen werden auf dieser Grundlage aus der Zukunft in die Zukunft geplant (Re-

Gnose)? Sieht Ihr Unternehmen seine Existenzberechtigung in einer nur mechanistisch tradierten Zweckbestimmung oder versucht es, eine Anpassungsleistung an zukünftig veränderte Anforderungen zu erbringen oder gar die zukünftigen Anforderungen selbst mitzugestalten?

5. Rollenverständnis der Führungskräfte

Sind bei Ihnen Führungskräfte eher Manager zur Planung, Anweisung und Kontrolle der Arbeit? Oder sind sie eher Coaches zur Unterstützung von Lernen, Leistung und Autonomie, um agil in autonomen und flexiblen Teilorganisationen mit wenig Hierarchie leichter mit den Herausforderungen der VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) klarzukommen?

6. Vorfahrt für Regeltreue oder für Sinnhaftigkeit

Stehen bei Ihnen Dienstanweisungen und Compliance im Vordergrund oder Eigenverantwortung und Integrität? Welches Verhalten wird im Zweifel eher positiv sanktioniert: Regeltreue, auch wenn es unternehmerisch nicht sinnvoll ist, oder unternehmerische Sinnhaftigkeit auch bei Regelverstoß, weil eine Regeleinhaltung zu Konsequenzen führen würde, die bei der Regelformulierung nicht gewollt gewesen wäre?

7. Kommunikationswege

Gibt es in Ihrer Organisation nur Wasserfallkommunikation von oben nach unten und ist es verboten, dass ein Mitarbeiter der Abteilung A direkt mit einem Mitarbeiter der Abteilung B spricht, ohne dass die beiden Abteilungsleiter:innen dabei mit eingebunden oder gar um Erlaubnis gefragt werden müssen? Oder praktizieren Sie eine hierarchiefreie oder gar virale Kommunikation?

8. Die Größe des Tellerrands

Arbeiten Sie sehr ausgeprägt in Ihren „Silos“ und streben Sie dabei ambitionierte, aber eben abgegrenzte, nur lokal optimale Lösungen an oder wird bei Ihnen bereits eine vernetzte Co-Kreation gelebt, um abteilungsübergreifend ganzheitlich beste Lösungen zu finden?

9. Die Quelle des Antriebs

Ist bei Ihnen der Antrieb zur Leistung eine Motivation durch Belohnungen wie z.B. Geld oder Vergünstigungen oder gar Zwang durch Befehl und Gehorsam oder Angst wegen Androhung von Sanktionen? Oder liegt der überwiegende Teil des Antriebs zur Leistung in der Inspiration und Sinnstiftung (Purpose) aus einem für alle attraktiven Zielbild?

10. Glaubensgrundsatz zum Verhältnis von Aufwand und Ergebnis

Glaubt Ihre Organisation an eine lineare Kopplung von Input und Output? Umsatz skaliert beispielsweise direkt proportional mit der Mitarbeiteranzahl oder Akzeptanz von Veränderungen skaliert mit dem Aufwand, den man in das Change-Management investiert? Oder versteht Ihre Organisation die mögliche exponentielle Kopplung durch Resonanz & Selbstverstärkung?

Die Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Wir verstehen, dass Organisationen nicht wie Maschinen genau vorgedachten Regeln und Kausalketten folgen, sondern komplexe Organismen mit einem systemischen Eigenleben sind, bei denen die Auswirkungen gesetzter Impulse nicht vollständig vorhersehbar sind. Deshalb beginnen unsere Interventionen bei den Menschen und wir bleiben damit dann nah am Ball, um agil

nachzusteuern. Menschen sind keine Maschinen und wollen auch nicht so behandelt werden. Ausgehend vom Individuum als kleinste systemische Einheit verstehen wir Organisationen als ein großes organisches System, das von Einzelpersonen bis zu großen Teams von Lebendigkeit, Kreativität, Emotionen, Fähigkeiten u.v.m. geprägt ist und dessen Tun auch dadurch bestimmt wird.

Mechanistische Modelle von Organisationen haben sich als falsch herausgestellt. Gerade in Bezug auf Veränderungsinterventionen verhalten sie sich eher wie ein Organismus. Zudem hat sich gezeigt, dass Hierarchie mit Komplexität nicht umgehen kann! Daher zielen wir in unserer Arbeit darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Potentiale der Individuen und Teams in einer Organisation zu nutzen, damit diese, allein oder in Kombination, bestmögliche Antworten und Lösungen für Herausforderungen finden. Dieses Miteinander gestaltet letztendlich die gelebte Organisationskultur.

Beenden wir eine sehr mechanistische Pyramidenvorstellung. Menschen entsprechen immer weniger den Stellenbeschreibungen, bei der Einstellung und im Regelbetrieb. Wenn sich Menschen entwickeln und entfalten können, können sie viel mehr, als eine Stelle ausfüllen. Ein Diskussionspartner formulierte das mal sehr despektierlich aber handlungsleitend richtig mit: „Lerne mit den Ochsen zu pflügen, die du im Stall stehen hast.“

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie und eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.

Empowerment ist ein Tanz



9. Verstehe Empowerment als Einladung, die angenommen und gestaltet werden muss.

Oder auch: Der Schlüssel zu schnellen und guten Ergebnissen

Empowerment ist in aller Munde, doch in der Praxis scheitert es oft. Führungskräfte sind meist dazu bereit und auch viele Mitarbeitenden wünschen sich mehr Eigenverantwortung – und trotzdem klappt es oft nicht. Woran liegt es und wie kann Empowerment zum gewünschten Erfolg führen?

Empowerment bei den Benediktinern

Empowerment ist kein modernes Konzept – bereits die frühen Benediktiner lebten und praktizierten ähnliche Formen der partizipativen Führung und föderalen Strukturen, allerdings ohne den heutigen Begriff zu verwenden.

Ihr Modell, das auf einer gemeinsamen Vision, Respekt vor individuellen Beiträgen und der Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven beruht, zeigt, dass Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auch ohne stark hierarchische Machtstrukturen effektiv verteilt werden können. Im Gegensatz zu vielen heutigen Unternehmen, die oft noch stark hierarchisch organisiert sind, setzen die Mönche auf Dezentralisierung und Teilhabe.

Zum Beispiel ist bei den Benediktinern der Abtprimas kein Generaloberer mit echten Machtbefugnissen wie in anderen Orden. Er kann die globale Gemeinschaft „nur“ mit natürlicher Autorität führen. Diese „Machtlosigkeit“ ist aber gleichzeitig seine Stärke. Denn das Fehlen von Macht bedeutet nicht, dass es keine Führung gibt. Jede Gemeinschaft braucht schließlich Entscheidungen. Sie speist sich nur aus anderen Quellen wie z.B. Respekt, Kompetenz, natürlicher Autorität, Gefolgschaft. Das ist auch eine Stärke, denn das erfordert Führung durch eine gemeinsame Vision und gemeinsame Zielbilder und ermöglicht sehr viel Berücksichtigung von lokalen u.a. kulturellen Unterschieden, die als andersartig aber nicht als anderswertig empfunden werden.

Deren lange Tradition (1.500 Jahre!) auch und gerade in der Globalisierung unterstreicht die Wirksamkeit des Prinzips und seine Übertragbarkeit auf moderne Herausforderungen im Management. Die Prinzipien der Benediktiner demonstrieren, dass erfolgreiche Empowerment-

Strategien nicht zwingend von modernen Managementmethoden abhängen, sondern auf grundlegenden Prinzipien menschlicher Zusammenarbeit beruhen. Diese grundlegenden Prinzipien sind auch heute noch relevant für erfolgreiches Empowerment und zeigen den Weg zu einer effektiveren und motivierenderen Arbeitswelt. Die Einstellung von „Jeder hat (aus seiner Sicht) Recht und ist auch gleich viel wert“ verschafft dann auch eine große natürliche Autorität. Das ist das Gegenteil dessen, was man auch heute noch in vielen Organisationen erleben kann: das „Hochdienen“ zu größeren Privilegien, was sich dann in persönlichen Parkplätzen, Eckbüros etc. widerspiegelt.

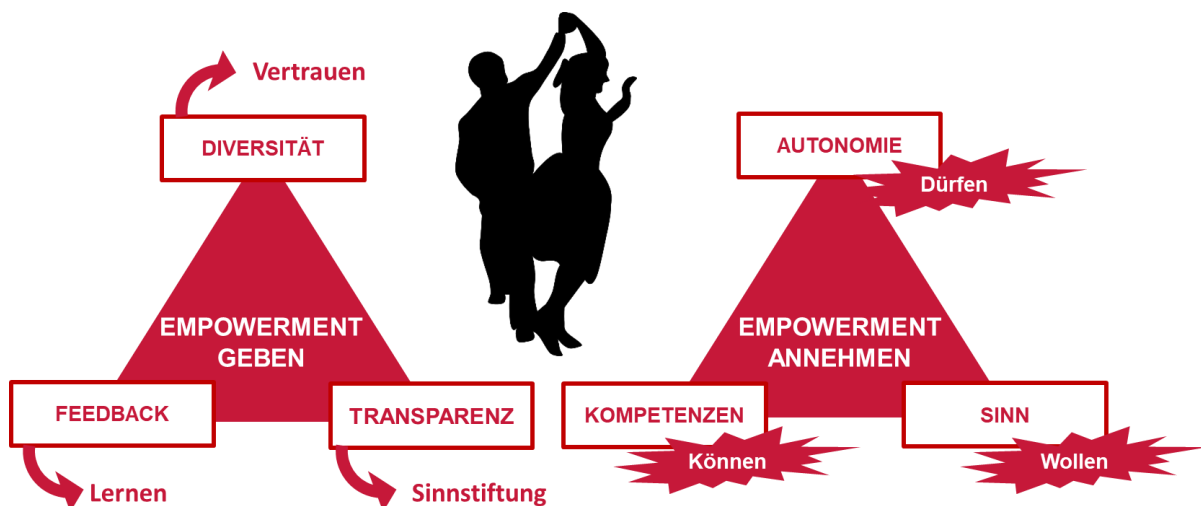
Moderne Führung

In der modernen Führung sehen wir Partizipation als eine der wichtigsten Säulen, die sich aus der Kraft der kollektiven Intelligenz speist. Empowerment bedeutet, dass Manager das übergeordnete Ziel definieren (ggf. nach Beratung mit allen), während die Mitarbeitenden selbst entscheiden, *wie* sie dieses Ziel erreichen. Allerdings lässt sich Empowerment nicht einfach anordnen. Es ist ein Prozess, der aktiv gestaltet und gelebt werden muss. Die nächsten Abschnitte beleuchten die typischen Herausforderungen und bieten praktische Lösungsansätze.

Die Einladung muss explizit und unmissverständlich angenommen werden

Empowerment ist keine Anordnung, sondern eine Einladung – eine Einladung zum Mitgestalten, quasi eine Einladung zum Tanz. Damit diese Einladung angenommen wird, muss sie ausdrücklich ausgesprochen und unmissverständlich angenommen werden. Frage Dein Team daher gezielt, ob es die Übertragung von Verantwortung übernimmt. Nur so vermeidest Du Missverständnisse und stellst sicher, dass „die Staffelstab-Übergabe“ geklappt hat.

Und dann gibt es drei Perspektiven, die zwischen den beiden Parteien funktionieren müssen. Die Eingeladenen müssen **wollen**, **können** und **dürfen**.



Das Wollen: Sinnstiften durch Transparenz

Die Quelle des Wollens liegt vorrangig darin, ob die Eingeladenen einen Sinn in der zu erledigenden Aufgabe sehen. Transparenz ist daher entscheidend: Erkläre klar, warum ein Ergebnis wichtig ist,

wozu es beiträgt und welchen Wert es hat. Achte darauf, dass das Ziel auch für die Mitarbeitenden relevant und motivierend formuliert ist. Beispiel: Statt nur Umsatzsteigerungen anzufordern, solltest Du die positiven Auswirkungen für die Mitarbeitenden (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Erfolgserlebnis), Kunden (z.B. bessere Angebote für deren Kunden) und die Gesellschaft (z.B. Gewerbesteuer) hervorheben. Wichtig ist auch, eine ausreichende Menge an Hintergrundinformationen mitzuliefern. Wenn die zweizeilige E-Mail der Führungskraft - während einem Meeting geschrieben - nur 10% des Bildes transportiert, das die Führungskraft im Kopf hat, können die Mitarbeitenden die restlichen 90% bei aller Eigenverantwortung nicht „sehen“ und Gedankenlesen und der ganze, oft wichtige Kontext bleibt unklar.

Das Können: Kompetenzen fördern durch gezielte Unterstützung und Feedback

Für eigenverantwortliches Handeln sind entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen notwendig. Fehlen diese, müssen sie aufgebaut oder zumindest begleitend entwickelt werden. Regelmäßiges Feedback ist dabei entscheidend. Lasse Deine Mitarbeitenden nicht mit der Aufgabe alleine zurück, sondern unterstütze sie durch regelmäßige und konstruktive Rückmeldungen – ohne deren Zwischenergebnisse jedes Mal und ohne Dialog durch eigene Ideen zu ersetzen. Kurze Feedbackzyklen fördern den Lernerfolg und verhindern Frustration. Die Mitarbeitenden lange allein zu lassen und am Ende mit dem Ergebnis nicht zufrieden zu sein, ist nicht nur für die Betroffenen frustrierend, sondern auch ineffizient wegen der vergeudeten Zeit. Auch aus diesem Effizienzgrund ist Lernen durch kurze Feedbackzyklen wichtig. Und ganz nebenbei: Ein Feedback ist etwas anderes als eine Rüge.

Das Dürfen: Vertrauen schenken und Autonomie ermöglichen

„Gesagt hat die Führungskraft schon, dass wir das eigenverantwortlich machen dürfen, aber geglaubt haben wir es nicht.“

Glaubwürdiges Empowerment bedeutet mehr als nur Worte. Weiterhin praktiziertes Mikromanagement und ständige Kontrolle widersprechen der Idee von Eigenverantwortung.

Damit das mit der Autonomie funktioniert, ist ein hilfreicher Umgang mit der Diversity notwendig. Schaffe eine Kultur des Vertrauens, in der verschiedene Perspektiven geschätzt werden.

Dazu gehört zuerst die Erkenntnis, dass man nicht als Einziger gute oder gar die besten Ideen hat, sondern andere Menschen mit etwas anderen Lebenswirklichkeiten und Perspektiven andere, ebenfalls gute Ideen haben können. Und aus einer (philosophisch schwierigen) objektiven Perspektive können die anderen Ideen sogar besser sein als die eigenen, die man nur subjektiv für die besseren hält. Ein Vorstand eines großen Kunden sagte mal: „Es bedurfte bei uns viel Kulturveränderung anzuerkennen, dass es auch außerhalb <unsere Stadt> intelligentes Leben gibt.“ In aller Regel sind also die gemeinsamen Entscheidungen mehrerer, möglichst unterschiedlicher Experten besser als die eines Einzelnen. Und das Risiko völlig danebenzuliegen, ist erheblich kleiner.

Zur Autonomie gehört auch, dass man als Mitarbeitende tatsächlich Verantwortung übernimmt. Es gilt also, sich nicht nur im gewährten Empowerment zu sonnen und doch wieder wegen jeder kleinsten Kleinigkeit, um Erlaubnis zu fragen. Es geht darum, tatsächlich die Führung über den Prozess oder vielleicht sogar ein Team zu übernehmen. Und akzeptiere gleichzeitig, dass nicht jeder Mitarbeitende Führungsverantwortung übernehmen möchte oder kann – selbst die, die du für geeignet hältst. Fokussiere Dich auf die Stärke jedes Einzelnen und ermögliche sinnvolle Autonomie.

Wenn also alle diese Zutaten für ein gelingendes Empowerment sichergestellt sind, steht einer heißen Sohle auf dem Tanzboden nichts mehr im Weg. Let´s Dance!

Die Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Mitarbeitenden zu stärken und ihre Organisationsstrukturen und -prozesse zu optimieren. Dabei geht es nicht um Macht, sondern um die sinnvolle Verteilung von Verantwortung. Wir helfen, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit alle Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können. Denn Menschen wollen, können und dürfen Verantwortung übernehmen! Wir sind davon überzeugt, dass Systeme mit verteilter Autorität und kollektiver Intelligenz zu deutlich mehr Wirkung und Erfolg führen.

Die Einbindung aller Mitarbeitenden (oder zumindest möglichst vieler zur Abbildung der Diversität) ist in unserer Arbeit stets eine valide und wichtige Option.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie. Sie sind eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.

Empowerment ist kein Selbstläufer, sondern erfordert bewusstes Handeln und Implementieren, von allen. Wenn Du die Prinzipien von „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ umsetzt, kannst Du Dein Team nachhaltig stärken und den Erfolg Deines Unternehmens steigern.



10. Ziehe bei starken Veränderungen die Weisheit der Vielen einer Expertenmeinung vor.

„Oft wird von der Weisheit der Vielen oder auch von der kollektiven Intelligenz gesprochen. Ich habe aber das Gefühl, dass es eher das Gegenteil, die kollektive Dummheit gibt.“ Dieser häufig gehörte Eröffnungssatz in Diskussionen ist von jedem verständlich, der die Nachrichten verfolgt und beruht auf einem Missverständnis. Nur weil viele Menschen gleichzeitig etwas tun oder denken, sehen wir dort nicht automatisch Effekte tatsächlicher kollektiver Intelligenz. Wenn man aber vier Erfolgsfaktoren sicherstellt, dann entfaltet sie sich von ganz allein. Die Frage ist also: Warum ist in Günther Jauchs Sendung "Wer wird Millionär" der wertvollste Joker das gesamte Publikum?

Die Weisheit der Vielen bei den Benediktinern

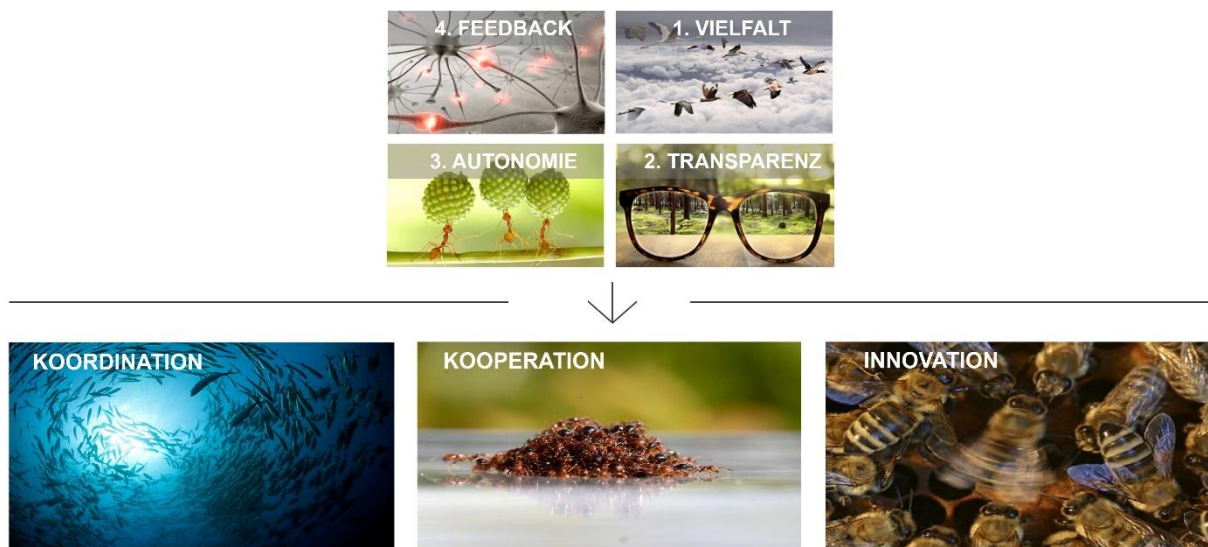
Bei den Benediktinern gibt es viele Hinweise in der Regel, die zeigen, dass dem Gründer die kollektive Intelligenz sehr wichtig war, ohne diese Effekte so zu bezeichnen. Speziell im Kapitel 3 regelt er viele Aspekte rund um Entscheidungsprozesse unter der Überschrift „Die Einberufung der Brüder zum Rat (RB 3). „Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.“ (RB 3.1). „Er (der Abt) soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.“ (RB 3.2). Mit der Regel „Tu alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen.“ (RB 3.13) zeigt sich, dass Benedikt Entscheidungen auf der Grundlage der Vielen bereits den einsamen Entscheidungen als überlegen verstanden hat. „Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.“ (RB 3.3). Letzteres ist auch ein Hinweis, Andersartigkeit nicht als Anderswertigkeit zu verstehen, sondern als Bereicherung durch Vielfalt. Dazu passt auch im Kapitel 63 über „Die Rangordnung in der Gemeinschaft“ die Regel: „Die Jüngeren sollen also die Älteren ehren und die Älteren die Jüngeren lieben.“ (RB 63,10)

Moderne Führung

Der Grund, warum wir heute ein anderes Entscheidungsverhalten benötigen, obwohl es in der Vergangenheit mit den Expertenentscheidungen doch relativ gut geklappt hat, liegt an radikal veränderten Randbedingungen. Solange früher das Spiel, das Spielfeld, die Spieler und die Spielregeln weitgehend stabil waren, konnten Experten ihr darauf basierendes Expertenwissen sehr

gut anwenden und in die Zukunft extrapolieren. Das Problem ist, dass heute für ganz viele Organisationen in der heutigen VUCA-Welt das - auch umfangreiche - Vergangenheitswissen nicht mehr nützlich und manchmal sogar hinderlich ist, ein kognitives Gefängnis. „Haben wir immer schon so gemacht“ führt als Rat zunehmend in die Krise. Deshalb spielen in der modernen Führung und Organisationsentwicklung Themen wie Beteiligung, Crowdsourcing, Diversity, Beteiligung (Everybody is a Sensor) und Real Time Voting eine so große Rolle. Die **1492.org** als der weltweite Experte zur Anwendung der kollektiven Intelligenz in Organisationen hat ein Modell entwickelt, sodass bei Sicherstellung von vier Erfolgsfaktoren drei typische Nutzeneffekte nahezu nicht zu verhindern sind:

Das 1492 Erfolgsmodell zur kollektiven Intelligenz



Die vier Erfolgsfaktoren

“Wer Diversität fördert, Transparenz erhöht, Autonomie gewährt und Feedback beschleunigt, kann kollektive Intelligenz nicht verhindern!”

Vielfalt / Diversity

Hier geht es um die Integration diverser Perspektiven in einen Meinungsbildungsprozess, weil unser eigener Wahrnehmungsausschnitt der Realität immer nur einen kleinen Teil der (philosophisch problematischen) tatsächlichen Realität abbildet. Andere Menschen und besonders andersartige sehen ganz andere Teile der Realität und liefern damit die notwendigen Ergänzungen zu unseren Bildern, um zu ganzheitlich besseren Lösungen zu kommen. Das Einbeziehen auch externer Geschäftspartner und Kunden in dieses Netzwerk der Sensoren sei ausdrücklich empfohlen, um auch deren Bedürfnisse zu decken und damit aus noch größerer Vielfalt (Diversity) noch mehr Verbesserungspotenzial zu realisieren. Bei großen Organisationen mit vielen Hierarchiestufen lautet der Ratschlag auch, nicht nur auf die direkt zugeordneten Manager, sondern auch auf die Basis zu hören. Lange Berichtlinien „nach oben“ verändern Berichtsinhalte manchmal in erstaunlichem Umfang, weil bei jeder Zwischenstufe nach Partikulärinteressen redaktionell „veredelt“ wird.

Transparenz

Bei der Transparenz ist es wichtig, sinnstiftende Ziele auch wirklich so zu kommunizieren, dass es alle verstehen. Einmal gesagt bedeutet nicht automatisch gehört, verstanden, akzeptiert, inspiriert. Was genau ist also das Ziel und was sind die Rahmenbedingungen und die eindeutigen Spielregeln, wenn es welche gibt? Bei laufenden Veränderungsprozessen gehört zur Transparenz auch, möglichst in Echtzeit zu erkennen, wie es Personen und Teilorganisationen in dieser Veränderung geht, weil über diese Art der Echtzeitmessung, die Veränderungsgeschwindigkeit gut auf die Bedürfnisse und Leistungsfähigkeiten von Personen und Teilorganisationen angepasst werden kann.

Autonomie

Strenge Berichtslinien und Entscheidungsspielräume sind heute die Engstellen in den Entscheidungsprozessen. Wenn Ziele mit einer wirkungsvollen Sinnstiftung gegeben wurden, kann – statt einer intensiven Tätigkeits- und Umsetzungskontrolle - durchaus eine starke Selbstverantwortung etabliert werden. Hier sei auf unseren Artikel zum Thema Empowerment verwiesen. Beim Beispiel eines internationalisierten Unternehmens kann dabei beispielweise die Zentrale eine kooperativ entwickelte Vision und ein attraktives, strategisches Zielbild vorgeben und den Landesgesellschaften einen großen Spielraum einräumen, dezentrales Wissen auch dafür zu verwenden, auf welchem Weg man in diesem Land das Ziel bestmöglich erreicht.

Feedback

Beim Erfolgsfaktor Feedback geht es in erster Linie darum, über hochfrequente Kommunikation eine hohe Lerngeschwindigkeit der Personen und damit der Organisation sicherzustellen. Sie ahnen es: Ein Mitarbeitergespräch pro Jahr ist dazu nicht geeignet. Es geht um mehr oder weniger kontinuierliches Echtzeitfeedback, das auf umfassender Wertschätzung beruht, um damit der Autonomie ihr Potenzial zu sichern, ohne den Einfluss vollständig zu verlieren.

Die drei typischen Haupteffekte

Koordination

Durch den Einsatz kollektiver Intelligenz werden Organisationen so in „limbische Resonanz“ versetzt, dass sie ihre Handlungen in Echtzeit gleichermaßen koordiniert ausführen, wie die Fische im Schwarm ihre Richtung ändern. Die Übersetzung eines gemeinsamen Zielbildes in bereichsspezifische Zielsysteme löst diesen Effekt beispielsweise aus.

Kooperation

Durch die hohe Vernetzung gelingt es, dass eine Organisation als Kollektiv Fähigkeiten entwickelt, welche die Individuen nicht haben, so wie die Ameisen (nur) im Kollektiv Gewässer überqueren können. Ein gutes Narrativ löst zuerst die Kooperationsbereitschaft aus und mobilisiert dann die gemeinsame Entwicklung.

Innovation

Durch hochfrequente Kommunikation wird die Innovationskraft einer Organisation maximal verstärkt. So wie die Bienen alle für die Futtersuche einsetzen, so können alle Beteiligten im Business-Ecosystem (Verbund aus Unternehmen, Kunden, Lieferanten, Partnern) für den Innovationsprozess mit eingebunden werden und nicht nur ein paar wenige Trendscouts. So wird jeder zu einem co-kreativen Sensor und es werden viel weitreichendere Potenzialfelder gescannt und somit weniger Chancen übersehen.

Was kollektive Intelligenz nicht bedeutet:

Der Einsatz von kollektiver Intelligenz bedeutet für Führungskräfte **keinen Machtverlust**. In einer Automotive-Metapher würden wir sagen, das ist nicht autonomous drive sondern assisted drive. Die Führungskraft nutzt einen sehr weisen und sehr umsetzungsstarken, verteilten Experten an ihrer Seite.

Es ist **keine Meuterei**. Das Ausmaß des Empowerments, die Größe der Verantwortungsübergabe, kann und sollte auch im Rahmen eines kollektiv intelligenten Prozesses bewusst gesetzt und kann zu Beginn eben auch begrenzt werden. Gerade dieser Kulturwandel braucht einen Umgewöhnungsprozess und das Berücksichtigen des kulturellen Absprungpunktes. In einer Startphase könnte die kollektive Intelligenz sogar nur zur kreativen Vergrößerung des Lösungsraumes genutzt werden.

Es ist **kein „Wünsch dir was für alle Mitarbeiter“**. Über die Transparenz kann ja ein thematisches Einsatzspielfeld klar abgegrenzt werden, zum Beispiel durch die Fragestellung in einem Crowdsourcing, wodurch dann nicht ein ganz allgemeiner und völlig offener Wunschzettel bearbeitet wird.

Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Wir sind der Überzeugung, dass jedes Individuum in seinem direkten Umfeld wertvolle Sensorik für Ereignisse sowie deren Ursachen und Wirkungen entfaltet. In Summe entsteht daraus ein umfassendes, vielschichtiges und aktuelles Gesamtbild, das oft mehr Information und Impulse liefert als Singulär-Meinungen, wie tief sie auch gehen mögen.

Experten- und Erfahrungswissen sind vergangenheitsbezogen und hervorragend bei Entscheidungen bei gleichbleibenden Randbedingungen. Wenn sich die Bedingungen aber schnell wandeln, sind rein auf Erfahrungswissen basierende Entscheidungen nur von begrenztem Wert. Ergänzend ist es wichtig, aus einer gemeinsamen Zukunftsvorstellung heraus (z.B. durch ein attraktives Zielbild) in die Zukunft hineinzuarbeiten. Dafür schaffen und nutzen wir Möglichkeiten, die Weisheit Vieler zu erfassen und zu berücksichtigen.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie. Sie sind eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.

Und da ein hervorragendes Instrument, um die Weisheit der Vielen zu nutzen, hochfrequente Mitarbeiterbefragungen sind, ergänzen wir in diesem Kapitel einen Teil II zu genau diesem Thema



Erfolgsfaktor Hochfrequente Mitarbeiterbefragungen

Ein bewährtes Prinzip aus der Geschichte

Dass das Einbeziehen aller Beteiligten ein bewährtes Prinzip ist, zeigt auch ein Blick in die Geschichte, die Esteamacon maßgeblich prägt. In der **Regel des heiligen Benedikt** heißt es im Kapitel über *die Einberufung der Brüder zum Rat*: „*Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er (RB 3.1-2).*“ Diese jahrhundertalte Weisheit hat bis heute Gültigkeit: Wer nachhaltige Entscheidungen treffen will, muss die Weisheit und Erfahrung aller nutzen.

Moderne Führung

In einer Welt, die sich stetig wandelt, sind Unternehmen auf das dynamische Handlungs- und Entscheidungsvermögen ihrer Mitarbeiter angewiesen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Nur wenn sich Mitarbeiter gehört und einbezogen fühlen, können nachhaltige Entscheidungen getroffen werden, die das Unternehmen stabil durch Krisen führen. Mitarbeiterbefragungen sind ein effektives Instrument, um Stimmungen und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern. Denn viele unternehmerische Herausforderungen bauen sich langsam auf und ein sensibel reagierendes Frühwarnsystem, das die zukünftig großen Probleme schon im Stadium der schwachen Signale erkennt, ist sehr wertvoll, weil es dem Management mehr Reaktionszeit verschafft. Das Managementsystem einer Organisation eignet sich nur mittelmäßig für dieses Frühwarnsystem. Warum also nicht alle Sensoren des Systems nutzen. Alle Mitarbeiter haben eine Geschichte vor dem aktuellen Unternehmen, haben Familienmitglieder, Freunde, Bekannte bei Lieferanten, Partnern, Kunden, anderen Branchen, ... und sind damit als Kollektiv ein perfektes Frühwarnsystem.

Es sind also die Menschen. Ihre Ideen, ihr Engagement und ihre Loyalität bilden das Fundament für nachhaltigen Erfolg. Doch um dieses Potenzial zu nutzen, müssen Führungskräfte aktiv zuhören.

Eine Methode, um den Mitarbeitern eine Stimme zu geben, ist die anonyme Online-Umfrage. Bei Esteamacon setzen wir genau auf dieses Instrument. Immer wieder zeigt sich, dass Mitarbeiter in einem geschützten Raum ehrlicher und offener sind. Dadurch entstehen wertvolle Einsichten und innovative Ideen, die oft den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Die Vorteile von regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen

Die aus den Mitarbeiterbefragungen gewonnenen Erkenntnisse bieten zahlreiche Vorteile und sind weit mehr als eine reine Bestandsaufnahme der Zufriedenheit. Als Steuerungselement ermöglichen sie eine gezielte Ausrichtung der Personalarbeit an den Bedürfnissen der Beschäftigten, indem sie bereits erfolgreiche Bereiche identifizieren und Verbesserungspotenziale für andere Bereiche aufzeigen. Durch Best-Practice-Sharing können erfolgreiche Ideen auf das ganze Unternehmen ausgeweitet werden. Gleichzeitig fungieren sie als Frühwarnsystem, da sie ein zeitnahes Stimmungsbild der Belegschaft liefern und Unzufriedenheit sowie deren Ursachen frühzeitig erkennbar machen.

Der regelmäßige Austausch zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensleitung wird durch die Feedbackfunktion der Esteamacon-Befragung gestärkt, was eine offene Kommunikationskultur und Transparenz fördert. Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und ernst genommen, was wiederum zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt.

Mitarbeiterbefragungen sind also sehr sinn- und wirkungsvoll. Bleiben die Fragen nach Frequenz und Befragungstiefe.

Grenzen und Schwächen von (Zwei-)Jahresbefragungen

Viele Unternehmen setzen im Wesentlichen auf jährliche Mitarbeiterbefragungen, um die Stimmung im Unternehmen zu messen. Jährliche Befragungen haben durchaus Ihre Berechtigung, beispielsweise um Feedback zu langwelligen, strukturellen Themen einzuholen. Als Instrument für das Erfassen der aktuellen Stimmungen im Unternehmen und der tatsächlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter birgt dieses Vorgehen jedoch Risiken:

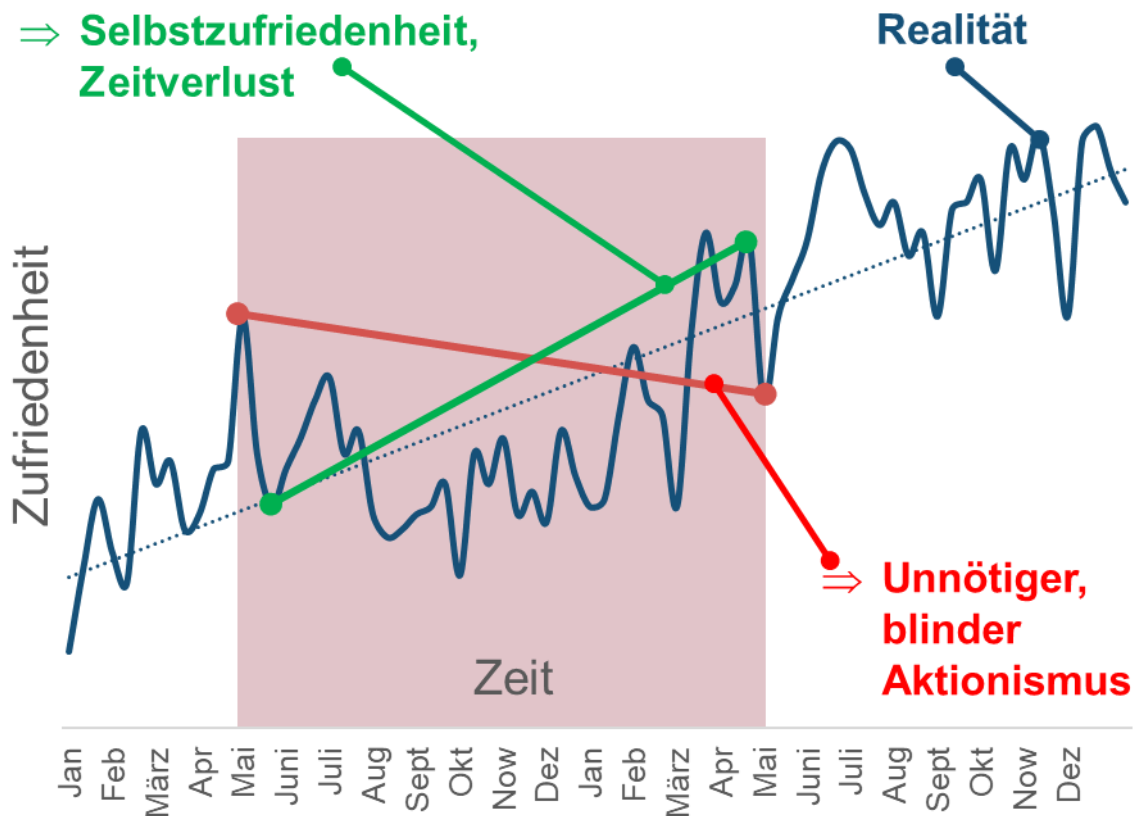
- Typischerweise sind diese Befragungen sehr intensiv mit vielen Fragen. Dafür braucht es sehr viel Aktivierungsenergie für eine hohe Teilnahmequote.
- Die befragten Mitarbeiter beurteilen nicht die gesamte Entwicklung eines Jahres, sondern in der Regel nur ihre letzten wenigen Wochen oder Tage.
- Einzelne negative oder positive Ereignisse kurz vor der Befragung können die Ergebnisse stark verzerren.
- Diese punktuellen Momentaufnahmen liefern keine verlässlichen Trends, sondern führen zu Fehlinterpretationen.

Daraus ergeben sich zwei problematische Szenarien:

1. **Unnötiger Aktionismus:** Wenn eine kurzfristige Verschlechterung der Stimmung überinterpretiert wird, entsteht unnötige Unruhe, obwohl langfristig eine stabile Entwicklung vorliegt.

2. **Trügerische Selbstzufriedenheit:** Eine zufällige Momentaufnahme mit positiver Tendenz kann Führungskräfte in falscher Sicherheit wiegen, sodass notwendige Maßnahmen unterbleiben.

Der klassische Lernzyklus (Plan – Do – Check – Act) ist bei Jahresbefragungen mit zwei Jahren viel zu langsam für die heutige dynamische Arbeitswelt.



Hohe Frequenz & niedrige Intensität: Ein neuer Ansatz für Mitarbeiterbefragungen

Stattdessen erscheint uns ein Ansatz mit **hoher Frequenz und niedriger Intensität** sinnvoller. Wöchentliche oder zweiwöchentliche Mitarbeiterbefragungen mit nur der einen Frage „Wie geht es dir am Ende dieser Woche?“ und einem optionalen Kommentarfeld ermöglichen es, Probleme frühzeitig zu identifizieren und gezielt darauf zu reagieren.

Die Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse trägt maßgeblich zur Motivation und zum Zusammenhalt im Team bei. Unternehmen, die auf regelmäßige Mitarbeiterbefragungen setzen, profitieren von:

- **Erhöhter Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit:** Durch das ernsthafte Interesse an den Anliegen der Belegschaft steigt die Identifikation mit der Unternehmenskultur.
- **Höherer Produktivität:** Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten motivierter und tragen aktiv zur Unternehmensentwicklung bei.
- **Reduzierten Fehlzeiten und Fluktuation:** Wer sich mit seinem Arbeitgeber identifiziert, bleibt dem Unternehmen treu und ist weniger anfällig für Abwerbungsversuche der Konkurrenz.

- **Erhöhte Partizipationsbereitschaft:** Bei hochfrequenten Umfragen sind Mitarbeiter an Umfragen gewöhnt und nehmen eher teil. Brennende Fragen der Unternehmensleitung, können dann leichter und öfter in Echtzeit gestellt werden und mit einer höheren Antwortrate beantwortet werden.
- **Aktivieren der Selbstheilungskräfte:** Durch die hochfrequenten Berichte entsteht eine Echtzeit-Transparenz für die gesamte Belegschaft. Durch die entstehenden Gespräche wird eine Selbstheilung in der Organisation angeregt, wenn beispielsweise Kollegen andere Kollegen um Rat und Best Practises fragen, ohne dass die Leitung etwas tun muss.
- **Die strukturellen Potenziale zeigen sich auch bei den hochfrequenten Befragungen.** Denn in einem Freitextfeld werden sie von vielen und immer wieder genannt, bis sich eben etwas verbessert.
- **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit:** Eine Belegschaft, die sich mit den Dienstleistungen und Produkten, der Unternehmensführung und der Strategie identifiziert, sichert die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- **Steigerung der Feedback-Kultur:** Diese niederschwelligen, hochfrequenten Berichte erhöhen in der gesamten Organisation die Feedbackintensität und sind damit ein Wegbereiter. Denn auf dieser Grundlage entwickelt sich schrittweise auch der Mut, diese Art von Feedbacks nicht nur anonym, sondern auch persönlich und im Gespräch zu geben und die Fähigkeit, diese Art von Feedbacks auch mit höherer Impulskontrolle annehmen zu können.

Fazit: Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsstrategie

Mitarbeiterbefragungen sind weit mehr als reine Stimmungsbarometer – sie sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für moderne Unternehmen. Führungskräfte, die regelmäßig Feedback einholen und darauf basierend handeln, schaffen eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der kontinuierlichen Verbesserung.

Bei Esteamacon sind wir überzeugt: **Die besten Lösungen kommen von denen, die jeden Tag ihr Bestes geben, weil sie gehört und geschätzt werden.** Deshalb setzen wir auf eine offene Feedback-Kultur und die Kraft der Beteiligung – für eine resiliente und erfolgreiche Zukunft. Wir bieten ein digitalisiertes und automatisiertes Tool für eine organisations-weite Befragung – preiswerter als Sie denken. Und ein Fun-Fakt am Rande: In allen Organisationen, in denen wir das machen, ist dieser regelmäßige Bericht der meistgelesene Bericht in dieser Organisation. Deshalb ist es auch immer „Cheffinnen-Sache“.



Gestalte eine
Solidargemeinschaft.



11. Gestalte eine Solidargemeinschaft.

„Wenn jeder an sich denkt, dann ist doch an jeden gedacht.“ Diese simplifizierte Vorstellung mag erst mal nachvollziehbar wirken, funktioniert jedoch schon deshalb nicht, weil nicht alle Menschen gleichermaßen dazu in der Lage sind, ihre Bedürfnisse in ausreichendem Maße zu befriedigen. Außerdem entsteht durch das Aufeinanderprallen verschiedener Interessen früher oder später große Konkurrenz. Schließlich können wir nicht unabhängig voneinander existieren.

Wenn es also darum geht, dass nicht jeder zuerst auf sich allein schaut, sondern auch auf die anderen, dann müssen wir uns mit dem Gegenteil von Konkurrenz beschäftigen und das heißt Solidarität.

Die bessere These lautet also: Wenn alle aufeinander achten, dann wird es allen besser gehen. Nur damit wird sich die Schere zwischen reich und arm oder stark und schwach schließen, statt sich weiter zu öffnen. Eine friedvolle, funktionierende Gemeinschaft ist immer eine Solidargemeinschaft. Aus diesem Grund existieren z.B. Sozialversicherungen, die ganz maßgeblich auf dem Solidarprinzip beruhen. Mit diesem erreichen wir nicht nur eine Risikostreuung und eine gewisse Gleichheit bzw. positiv wirkende Nivellierung in der Gesellschaft, sondern auch Verbundenheit und Zugehörigkeit, die menschliche Grundbedürfnisse sind. Deshalb stimmt, was der Zukunftsforscher Matthias Horx sagt: „Zukunft findet dort statt, wo Beziehungen gelingen“. Gelingende langfristige und intensive Beziehungen ohne Solidarität sind schließlich kaum vorstellbar. Also doch lieber „Einer für Alle, Alle für Einen“.

Solidarität und Nächstenliebe bei den Benediktinern

In der Regel Benedikts (34, 1-5 über die Zuteilung des Notwendigen finden sich dazu folgende Gedanken: „Man halte sich an das Wort der Schrift: "Jedem wurde so viel zugeteilt, wie er nötig hatte." Damit sagen wir nicht, dass jemand wegen seines Ansehens bevorzugt werden soll, was ferne sei. Wohl aber nehme man Rücksicht auf Schwächen. Wer weniger braucht, danke Gott und sei nicht traurig. Wer mehr braucht, werde demütig wegen seiner Schwäche und nicht überheblich wegen der ihm erwiesenen Barmherzigkeit. So werden alle Glieder der Gemeinschaft im Frieden sein.“ Wenn es um Verteilung und Besitz geht, spricht die Benediktsregel also dem Benötigten mehr Bedeutung als Maßstab zu, als dem Gewollten und Möglichen.

Dort wo sich Benedikt in einem umfangreichen Kapitel zu Gästen und Gastfreundschaft äußert (RB 53,1-24), erkennt man die Vorstellung, dass wir Gott grundsätzlich in jedem Menschen begegnen. Diese Hilfestellung mag also gerade all denen helfen, die mit den speziellen Menschen hadern, die als Gäste kommen und die sich deshalb schwertun, mit diesen solidarisch zu sein. Denn jede dieser Begegnungen ist eine Begegnung mit einem anderen Menschen und - davon nicht trennbar - auch mit Gott.

Dem Cellerar, also dem für die wirtschaftlichen Belange des Klosters Zuständigen, gibt er aufgrund seiner besonderen Rolle auch eine besondere Verpflichtung: „Um Kranke, Kinder, Gäste und Arme soll er sich mit großer Sorgfalt kümmern; er sei fest davon überzeugt: Für sie alle muss er am Tag des Gerichtes Rechenschaft ablegen.“ (RB 31: Der Cellerar - RB 31,9). Wem das gefällt, der steht auch hinter den Menschenrechten oder dem deutschen Grundgesetz.

Moderne Führung und Solidarität

In diesem Artikel wollen wir diesmal nicht auf der Grundlage eines theoretischen, akademischen Modells diskutieren, sondern ganz pragmatisch anhand einiger Praxisbeispiele, die direkt mit verschiedenen Aspekten der Solidarität zu tun haben. Alle geschilderten Fälle sind Realfälle aus der Lebenswirklichkeit des Autors und beleuchten Solidarität

- und ihre Prognose im Einstellungsprozess,
- mit Kollegen, die Leistungsschwankungen haben,
- mit leistungsschwächeren Kollegen,
- mit schwierigen Kollegen,
- zwischen Geschäftsleitung und Leistungsträgern sowie
- zwischen Unternehmen und Lieferanten.

1 Solidarität bei der Personaleinstellung

Wie wichtig das Thema Solidarität ist, sieht man z.B. sogar an Einstellungskriterien der amerikanischen Navy Seals, eine Organisation, die unstrittig eine reine Hochleistungsorganisation und einer Sozialromantik unverdächtig ist. Selbst dort wird bei der Einstellung nicht nur auf das Kriterium Performance geachtet, sondern eben auch auf Vertrauen (swürdigkeit). Dort wird ein weniger Leistungsfähiger mit mehr Sozialkompetenz (Solidarität) einem reinen Hochperformer, der im Zweifel Kameraden im Stich lässt, vorgezogen. Anders ließe sich ein in solchen Einheiten hoch ausgeprägter Corps-Geist gar nicht aufbauen und aufrechterhalten. Ein anderes, nichtmilitärisches Beispiel ist eine Privatschule, die bei der Auswahl der neuen Schüler neben den Noten auch eine Prognose der Solidarität mit Mitschülern berücksichtigt, um spätere Teamentwicklungsprozesse zu erleichtern. Solidarität ist kein Interessenskonflikt zur Höchstleistung, sondern notwendige Grundlage.

2 Solidarität bei Leistungsschwankungen

In einer Unternehmensberatungseinheit wurden an die Berater aller Senioritätsstufen sehr hohe Anforderungen hinsichtlich der monatlich an Kunden zu verrechnenden Arbeitstage gestellt. Dort gab es im übergeordneten Management die Idee, sich für eine weitere Produktivitätssteigerung jedes Jahr von den 10% der Mitarbeiter:innen zu trennen, die auf entsprechenden Controllinglisten am Ende stehen. Originalton: „Es gibt immer 10% Schwache“. Dazu ist die Information wichtig, dass es sich um eine sehr eingeschwungene Organisation handelte, in der die Anzahl echter, die Solidargemeinschaft belastender „Minderleister“ eine verschwindend kleine war. In der oben genannten 10% Liste waren viele Kollegen, die eben mal nur relativ ein etwas schwächeres Jahr hatten (aus individuell sehr unterschiedlichen, aber oft erklärbaren Gründen), aber absolut und über mehrere Jahre betrachtet eine wirklich gute Leistung erbracht hatten.

Ein solches Konzept funktioniert nicht nur nicht sondern ist im Gegenteil völlig kontraproduktiv. Denn eine Grundvoraussetzung dafür, hohe Leistung bringen zu können, ist psychologische Sicherheit. In einer solchen „10%/Jahr-Kultur“ haben aber selbst Höchstleister sofort Angst, auch sie könnten betroffen sein. Und bei einer reinen Jahresbetrachtung ist das nicht einmal abwegig. Eine solche Kultur ist also nicht nur gegenüber den 10% unsolidarisch, sondern entzieht sofort 100% der

Organisation die Energie. Hochleistungsorganisationen funktionieren angstgetrieben langfristig nicht, sondern nur und ausschließlich mit Sinnstiftung und Freude (joy-based). Freude bei und an der gemeinsamen Arbeit ist kein Zielkonflikt zu Höchstleistung, sondern eine notwendige Voraussetzung. Selbst wenn also Angststeuerung im Einzelfall und kurzfristig vermeintlich funktionieren mag, ist Angst als Treiber grundsätzlich abzulehnen.

3 Solidarität mit Leistungsschwächeren

Ja, es gibt Mitarbeiter:innen, die relativ und im Vergleich zu Kollegen erheblich weniger leisten und auch auf einer absoluten Skala eine ungenügende Leistung bringen. Und ja, das Arbeiten mit diesen Mitarbeiter:innen ist für Führungskräfte anstrengend und zeitaufwendig. Aber diese Arbeit ist notwendig aus zwei Gründen:

Nichts frustriert Leistungsträger mehr, als zu sehen, dass diese ungenügende Leistung vermeintlich nicht gesehen und einfach so hingenommen wird. „Warum sollte ich mich hier weiter anstrengen?“. Sie unterscheiden dabei aber sehr wohl, ob jemand nicht kann oder als vermeintlicher Schmarotzer sich nicht anstrengen will („Die Leistungsträger sind doch selbst schuld, wenn sie sich reinhängen. Sie sehen doch, dass es anders auch geht.“). Ein sehr anschauliches Beispiel einer Kollegin, die nicht konnte, war eine Mutter mit einem an Leukämie erkrankten Kind. Das wurde von allen Kollegen völlig akzeptiert und hat eine tolle Solidaritätsmaßnahme ausgelöst: Alle Kollegen konnten eigene Überstunden auf das Überstundenkonto dieser Kollegin übertragen, die damit ein Jahr lang ihr Kind ohne finanzielle Sorgen begleiten konnte.

Bei einer intensiven Beschäftigung mit den „schwarzen Schafen“ hat sich nach den Erfahrungen des Autors in vielen Fällen gezeigt, dass vermeintliches nicht Wollen dann doch auch Fälle des nicht Könnens waren. Einige dieser Fälle übersteigen sicher die therapeutischen Fähigkeiten vieler Führungskräfte, aber jedes einzelne wieder eingefangene und in die Herde integrierte „schwarze Schaf“ ist viel Aufwand auch in Zusammenarbeit mit Betriebsräten, Arbeitspsychologen, Ärzten, ... wert. Hilfreich ist dabei für die Führungskraft, in der Reflektion die Distanz zu den eigenen Gefühlen hinzubekommen. Denn bedenke: Gefühle gegenüber einem anderen Menschen sagen mehr über dich selbst aus als über den anderen.

Bei allen Menschen ist das wertungsfreie Hin- und Zu-Hören also wichtig. (PS: Die Regel Benedikts beginnt mit dem Wort „Höre“ und das Zuhören hat dort eine sehr hohe Bedeutung.) Ein anschauliches Beispiel, durch Zuhören die Entwicklung eines Mitarbeiters in sein Potenzial besser zu unterstützen, erzählt Bodo Janssen (Geschäftsführer der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG) in einem seiner großartigen Bücher über deren Upstalboom Weg. Ein Gespräch auf Augenhöhe zwischen ihm als CEO und einem „einfachen“ Tellerwäscher hat offenbart, dass dieser eigentlich sehr gerne fotografiert. Daraufhin wurde ihm mehr und mehr ermöglicht, im Rahmen von Marketingaktivitäten mitzuwirken bis er zuletzt mit Erfolg die Marketingfotos für die Firma machte.

Manche behaupten also gar: Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, es gibt nur schlecht geführte.

4 Solidarität mit „schwierigen“ Menschen

Grundsätzlich scheint das Thema „Umgang mit schwierigen Menschen“ ein sehr wichtiges zu sein. Festzustellen ist, dass bei der Zuschreibung, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kollegen, Mitmenschen wären schwierig, immer wir selbst auch Teil der Beziehung sind. Und in vielen Fällen sind die Problematiken anderer Menschen unsere eigenen Schatten, die wir in der Kommunikation unbewusst nach außen projizieren. Diese kommen uns dann wie im Spiegel wieder entgegen.

Und bei einigen „schwierigen“ Menschen hat sich gezeigt, dass Sie dem Autor gegenüber nicht aus Egoismus oder Bösartigkeit schwierig waren, sondern erhebliche Probleme hatten, und sogar sich selbst mehr zu Opfern in ihren eigenen Versuchen der Problembewältigung gemacht hatten. Von Selbstliebe war in diesen Fällen oft nicht mehr viel zu erkennen.

Eine im Lauf der Zeit abnehmende Anzahl von schwierigen Menschen in unserem Umfeld ist also ein sehr guter Indikator dafür, dass wir uns in der Persönlichkeitsentwicklung der angestrebten Integrität weiter nähern. Sind alle um uns herum „Geisterfahrer“, haben wir noch viel Entwicklungspotenzial, gelingen uns wertvolle Beziehungen zu allen Menschen in unserem Umfeld, sind wir der Erleuchtung nahe.

Mit dieser Erkenntnis wird jede Begegnung ein Geschenk für die eigene Entwicklung - auch und gerade schwierige Begegnungen.

5 Solidarität zwischen Geschäftsleitung und Leistungsträgern

Der Kontext hier ist ein Unternehmen, in dem es für die Mitarbeiter ein variables Gehalt gab, das aus einer individuellen Leistungsprämie und einem Unternehmensbonus (der Solidaritätskomponente) bestand. Eine tolle Sache eigentlich. Jedenfalls so lange, bis eine zusätzliche Regelung eingeführt wurde, dass bei einer nicht ganz brillanten Unternehmensentwicklung der individuelle Leistungsbonus vollständig gekappt wurde, anstatt ihn einfach im prozentualen Anteil zu reduzieren.

Diese vollständige Entwertung und Geringschätzung individueller Leistung hat natürlich sofort zu einer Entsolidarisierung mit dem Unternehmen geführt (und in der Folge die Geschäftsentwicklung nachhaltig negativ beeinflusst). Denn die Solidarität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erfordert auch „Mitwirkungspflichten“ für den Unternehmer. Zwei aus der Sicht des Autors wichtige seien genannt: Die Solidarisierung mit dem Unternehmen gelingt leichter, wenn dort unternehmerische Sinnhaftigkeit (gesunder Menschenverstand) nicht ständig und signifikant hinter Regeleinhaltung zurückgestellt wird und wenn das Unternehmen auch Fürsorgeaspekte bedient. Bei Unternehmen mit abstrakten und distanzierten Eigentümern (Shareholder klingt schon so) ist letzteres in der Praxis seltener anzutreffen als in seit Generationen in Familienbesitz befindlichen Unternehmen. Die Verantwortlichen dort solidarisieren sich meist stark mit Ihren Mitarbeitern und gehen in der Regel nicht wie Management-Söldner von Unternehmen zu Unternehmen wie von Projekt zu Projekt.

6 Solidarität zwischen Unternehmen und Lieferanten

Die sechste Perspektive auf das Thema Solidarität bezieht sich auf die Beziehung zwischen zwei Unternehmen in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Dort hat der Autor in vielen Fällen eine von den Unternehmen ausgelebte Art der Beziehung erlebt, die keine Partnerschaft auf Augenhöhe ist, sondern eine eindeutige Über-/Unterordnung zum Ausdruck bringt. Aktuell versuchen z.B. gerade große Industrieunternehmen die Planungsunsicherheiten der Hersteller vollständig auf die Zulieferbetriebe abzuschieben, wodurch eine ausgeprägte Risikoasymmetrie entsteht. Dadurch entsteht keine Partnerschaft und schon gar keine Solidarität, sondern ein reines Zweckbündnis ohne Zuneigung/Wertschätzung, das bei geänderten Randbedingungen auch hart zurückschlagen kann. So wie die Automobilindustrie scheinbar ihre Position bei den Chipherstellern überschätzt hat und nach Wiedereinsetzen der Nachfrage nicht mehr so beliefert wurde, wie gewünscht und erwartet. Insgesamt geht die kooperative Wertschöpfung in der Wirtschaft also in die Richtung von Business-Eco-Systemen, in denen Anders-Wertigkeiten von und Unsolidaritäten mit Geschäftspartnern keinen Platz mehr haben. Denn mehr uns mehr Unternehmen verstehen, dass es mehr Glück für alle Beteiligte bedeutet, mit solidarischen Ansätzen der „Kuchen“ größer zu machen, anstatt sich im Wettbewerb um die Verteilung der Kuchenstücke zu streiten.

Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Wir sehen unsere Kunden nicht nur als Geschäftspartner, Auftraggeber und Klienten, sondern auch oder gerade als Menschen mit Bedürfnissen, Emotionen, Stärken und Schwächen. Verschiedenartigkeit von Menschen setzen wir nicht gleich mit Verschiedenwertigkeit. Diese Haltung prägt unser Miteinander mit dem Ziel einer wertschätzenden Begegnungskultur in und rund um unsere Projekte.

Wir verhalten uns solidarisch gegenüber unseren Partnern und den vereinbarten Zielen und erbitten gleiches von den Mitwirkenden. Wir bemühen uns, den Solidaritätsgedanken in all seinen diskutierten Erscheinungsformen als attraktives Angebot darzustellen, als Einladung zur Integration in die Unternehmenskulturen. Bei der Begleitung von Führungskräften in ihrer Entwicklung vermitteln wir den Solidargedanken als Möglichkeit, daran das eigene Bewusstsein weiterzuentwickeln.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie. Sie sind eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.



Setze ein
attraktives und
nachhaltiges Ziel.



12. Setze ein attraktives und nachhaltiges Ziel.

Wohin sind plötzlich die anderen, traditionellen Zielkriterien aus SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) verschwunden? Die sind durchaus noch gültig und geben immer noch eine wundervolle Orientierung. Aber darüber wurde genügend geschrieben.



Es geht in diesem Beitrag auch nicht in erster Linie um das Konzept der Nachhaltigkeit. Darüber liegen ebenfalls ausreichend Erkenntnisse vor. In der Breite haben wir hier kein Verständnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.

Hier in diesem Artikel geht es um einen benediktinischen Ansatz bei der Managementaufgabe, Ziele zu setzen. Und dabei finden zwei Aspekte eine wundervolle Allianz.

Erstens ist es für uns als Gesellschaft ein Gebot unserer Zeit, Nachhaltigkeit anzustreben, weil wir – wie nie zuvor in der Historie – in Bezug auf unseren Planeten „auf Verschleiß fahren“.

Und zweitens werden wir im Verlauf dieses Artikels noch feststellen, dass in der Nachhaltigkeit ein wirkungsvoller Schlüssel dafür liegt, zumindest den bewussteren Mitgliedern einer Organisation sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen.

Attraktive Ziele und Nachhaltigkeit bei den Benediktinern

Die Regel Benedikts äußert sich klar dazu, worum es bei Führung und damit auch beim Setzen von Zielen geht, nämlich um die Potenzialausschöpfung des Einzelnen. Sie sagt dazu über oder besser für den Abt: „Führen bedeutet, Menschen dazu aufzufordern, über sich hinauszuwachsen, sie so zu sehen, wie Gott sie gemeint hat und ihnen selbst eine Ahnung von der Größe zu geben, zu der sie berufen sind.“ Genauso sagt er: „Menschlichkeit im Einzelnen zu entdecken und zu wecken, ist der alleinige Auftrag.“ Und: „Führen ist nicht herrschen, sondern herausfordern, ermutigen, inspirieren, befähigen. Im Zentrum stehen der Einzelne und die Gemeinschaft, nicht die Leistung.“ (RB 2).

Insgesamt ist das Ziel nach der Regel Benedikts also nicht monothematische Gewinnmaximierung, wie bei manchen Organisationen, sondern das Erreichen einer friedvollen, funktionierenden Gemeinschaft. Dazu gehört insbesondere die Weisheit des Maßes, denn die Unmäßigkeit bringt in

den meisten Fällen irgendetwas aus der Balance. Infolgedessen entstehen häufig Streit, Missgunst und Konflikte. Benedikt ist das rechte Maß ein besonderes Anliegen, ja er nennt es sogar „die Mutter aller Tugenden“ (RB 64,19).

Und dieses Maßhalten dürfen wir auch im Kontext des Ressourcenverbrauchs der Menschheit und die notwendige Nachhaltigkeit verstehen. Dass die Klöster Benedikts auf Nachhaltigkeit angelegt sind, sieht man an vielen ihrer Aktivitäten, z.B. zuletzt an den Entscheidungen des Generalkapitels der österreichischen Benediktinerkongregation (10/2021) in Bezug auf Nachhaltigkeitsprojekte. Beispielsweise soll jetzt in allen Klöstern der "CO2-Fußabdruck" einheitlich erfasst werden, um überhaupt ganzheitlich Fortschritt transparent machen zu können. Und als gemeinsames solidarisches Handeln für die nächsten drei Jahre beschlossen die Benediktiner ein Projekt zur Aufforstung samt Errichtung einer Solaranlage an einem Kloster in Uganda.

Moderne Führung

Als Ableitungen für moderne Führung lassen sich daraus nun drei Tipps und Tricks ableiten:

1. Sorge für eine gemeinsame Bewusstseinsentwicklung der Menschen und Organisationen, weil sich in der derzeitigen Entwicklungsphase der Menschheit darüber der Zusammenhang von attraktiven Zielen, Nachhaltigkeit und sinnstiftender Arbeit für die meisten Menschen und Organisationen erklärt
2. Nutze nachhaltige Unternehmensziele für die Bereitstellung sinnstiftender Arbeit für die Belegschaft
3. Gib Mitgliedern einer Organisation Ziele, die die Mitglieder attraktiv finden

Typ 1: Sorge für eine gemeinsame Bewusstseinsentwicklung der Menschen und Organisationen

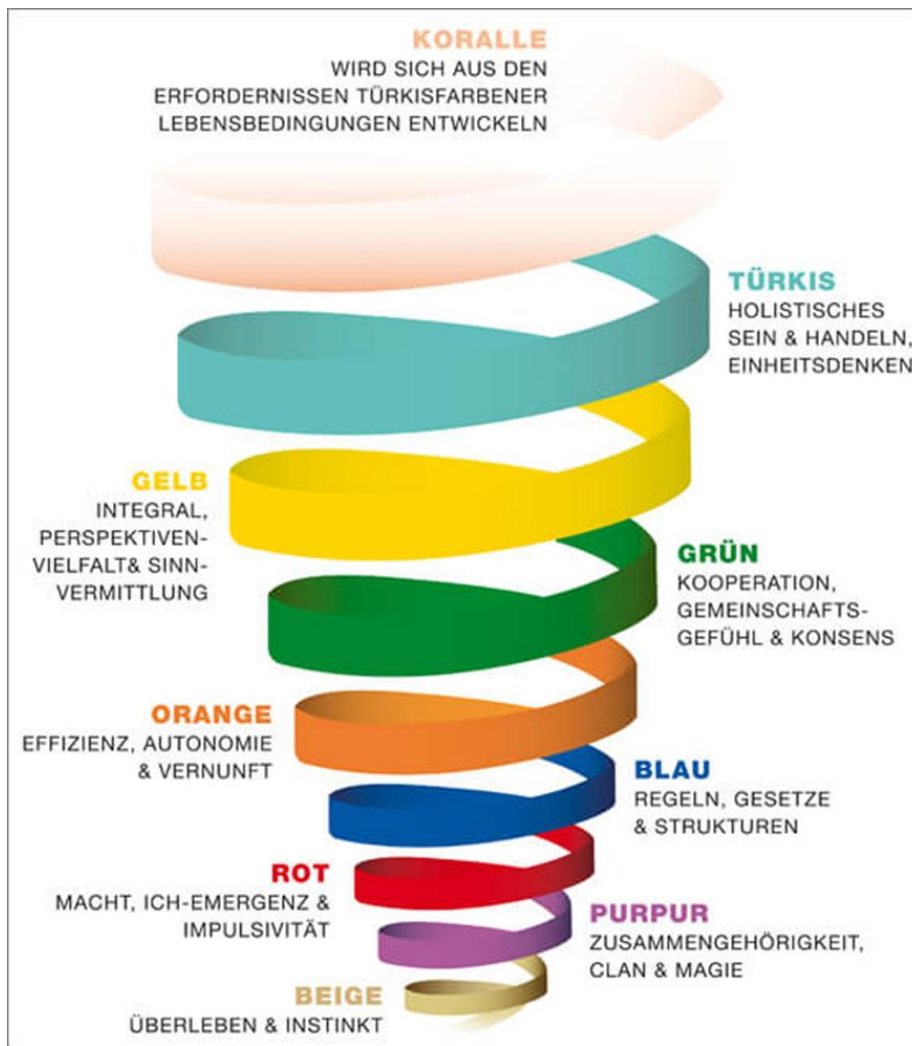
Spiral Dynamics® ist eine Theorie über die Entwicklung von menschlichen Weltanschauungsebenen. Das Konzept dieser Theorie wurde von Don Beck und Chris Cowan auf der Grundlage der Theorien von Clare W. Graves entwickelt und 1996 als Buch veröffentlicht.

Das interessante an diesem Modell ist, dass es für Individuen und Gemeinschaften gleichermaßen angewandt werden kann. Bei der Frage, wo und wie ich für Mitarbeitende und für Organisationen sinnstiftende Arbeit bereitstellen kann, ist es nun ganz entscheidend, den Startpunkt der Veränderung zu kennen. Denn per Definition verfolgen Menschen und Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Ziele und fühlen sich von unterschiedlichen Werten angezogen.

Untersuchungen zeigen, dass global Menschen bereits zu 30% und Führungskräfte sogar überwiegend der fünften, orangen Ebene (ca. 50%) zuzurechnen sind. In westlichen Ländern geht man von noch deutlich höheren Zahlen aus.

In der orangen Ebene sind Themen wichtig wie Geld, Status, Erfolg, Wissenschaft, wogegen in Grün Gemeinschaft, Beziehung, Gleichheit, Offenheit, Nachhaltigkeit, Liebe, Natur dominant werden.

Was wir jetzt also gesamtgesellschaftlich brauchen, um schneller Nachhaltigkeit und glücklichere Menschen zu erreichen, ist ein beschleunigter Aufstieg in die Grüne Ebene der Bewusstseinsentwicklung.



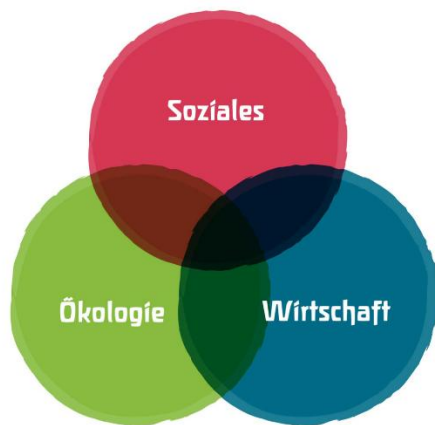
Gelingt es uns dabei, Ziele so zu setzen, dass die jeweilige Ebene adressiert wird oder - noch besser - die Entwicklung in die darüberliegende Ebene unterstützt wird, dann wird das von den Betroffenen als sehr sinnstiftend empfunden und es ist gleichzeitig der entscheidende Beitrag, die Geführten in ihrer Potenzialerfüllung zu unterstützen. Quod erat demonstrandum.

Tipp 2: Nutze nachhaltige Unternehmensziele für die Bereitstellung sinnstiftender Arbeit für die Belegschaft

Geht es also darum, den Großteil der Unternehmen von der BewusstseinsEbene Orange (50% der Entscheider) auf Grün zu entwickeln stößt man unvermeidlich auf das Konzept der Nachhaltigkeit.

Das liegt auch daran, dass dieser Übergang von einem linken Bewusstseinszustand, der per Modelldefinition immer egozentrisch ist, zu einem rechten Bewusstseinszustand stattfindet, der gemeinschaftsorientiert ist. Und auf dieser Höhe der Bewusstseins Entwicklung verändert sich rationale Erfolgsorientierung zu soziozentrischem Pluralismus und in der Kombination bedeutet das konkret, dass der alleinige Erfolg des eigenen Unternehmens etwas in den Hintergrund tritt und der Vorteil des Kollektivs, in diesem Fall der Gesellschaft in den Vordergrund tritt. Und damit liegt das gesamte Nachhaltigkeitsthema in eben jener grünen Ebene.

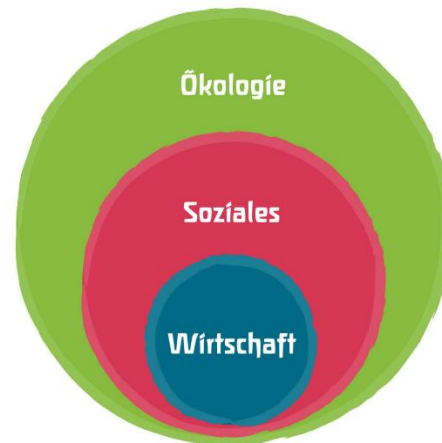
Wichtige Einsichten bei der Nachhaltigkeitsdebatte sind sehr einfach und werden im Vorrangmodell der Nachhaltigkeit dargestellt. Der Planet Erde kommt ohne die Menschheit gut zurecht. Und die Menschheit kommt ohne eine extreme und monothematische Gewinnmaximierung gut klar. Zumindest hat das über viele Jahrtausende gut funktioniert. Nach dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit muss also für Nachhaltigkeit zumindest gleichermaßen auf die Bereiche Wirtschaft, Soziales und Ökologie geachtet werden.



Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Jeder Bereich wird als gleich wichtig und gleichberechtigt angesehen.

Aussage: Nachhaltigkeit kann nur bei gleichwertiger Rücksichtnahme auf alle drei Bereiche erreicht werden.



Vorrangmodell der Nachhaltigkeit

Einzelne Bereiche werden in ihrer Beziehung und Abhängigkeit zueinander gesehen.

Aussage: Keine Wirtschaft ohne eine Gesellschaft, keine Gesellschaft ohne Ökologie.

Illustration: Felix Müller (www.zukunft-selbermachen.de) - Licence: CC-BY-SA 4.0

Was ist also eigentlich das Optimierungskriterium? Wohlstand oder Wohlbefinden? Lebensstandard oder Lebensqualität? Was ist die Existenzberechtigung einer Organisation in einer Gesellschaft?

Die bewusster und zunehmende Diskussion dieser Fragen in der Gesellschaft führte zu vielen Modellen und Konzepten, die Führungskräften Orientierung geben, wie sie in Ihrem Verantwortungsbereich nachhaltigere Ziele verfolgen können und / oder ihren Geschäftsauftrag in Richtung von mehr Nachhaltigkeit weiterentwickeln können.

Viele öffentliche Diskussionen um große Konzepte wie z.B. Postwachstumsökonomie, Freundlichkeitsökonomie, Corporate Social Responsibility (CSR), 17 strategische Nachhaltigkeitsziele der UN (UN-SDGs), ... zeigen, dass sich hier Unternehmen und auch Individuen in einem großen Bewusstseins-Entwicklungsprozess befinden.

Überdenkens wert ist dabei ebenfalls, ob ich mit meiner Organisation mit jeder anderen immer und ausschließlich in einen Wettbewerb treten muss, oder ob nicht in manchen Fällen das Schmieden von Kooperationen (sogenannten Business-Ecosystemen) sinnvoller ist, um den gemeinsamen Nutzen für die Gesellschaft oder den Planeten zu erhöhen. Man kann also auch versuchen, gemeinsam einen Kuchen größer zu machen, statt sich über die Verteilung des existierenden Kuchens zu streiten. In vielen Fällen ist das selbst engstirnig betriebswirtschaftlich gesehen erfolgreicher und in jedem Fall für alle Beteiligten und Betroffenen freudvoller.

Typ 3: Gib Mitgliedern einer Organisation Ziele, die die Mitglieder attraktiv finden

Von den oben genannten SMARTen Zielkriterien ist aus der Erfahrung des Autors die Attraktivität das Kriterium mit dem größten Verbesserungspotenzial. Das zeigt sich im Wesentlichen in zwei Facetten.

Die erste zeigt sich, wenn in großen Organisationen grundsätzlich richtige, unternehmensstrategische Ziele nichts mit der Lebenswirklichkeit der Mitarbeitenden zu tun haben, weil sie nicht adäquat über die Managementebenen heruntergebrochen werden. Beispiel: Ein Unternehmen hat ein strategisches Zielbild entwickelt, das als ein wichtiges Merkmal (neben anderen) eine Umsatzsteigerung von 500 mio. € auf 1 Mrd. € in vier Jahren beinhaltet. Und weil die 1 Mrd. € eine so schöne, symbolische Rundheit aufweist, wird sie in der Strategiekommunikation gerne und häufig verwendet. Aber dieses Ziel, das für den CEO nachvollziehbar attraktiv ist, verfehlt die Sinnstiftung für die Mitarbeiter. Für die ist es so, als würden sie den CEO fragen, wohin er in Urlaub zu fahren gedenkt und er antwortet mit „1.000 km“. Die Mitarbeiter wollen aber verstehen, ob er Erholung oder Abenteuer sucht, am Meer, in den Bergen oder der Wüste, alleine oder mit anderen, ... schlicht, was ist an diesem Zielort, der 1.000 km entfernt ist, so attraktiv, dass man dort hinwollte.

Die zweite Facette zeigt sich, wenn Mitarbeiter auf einer höheren oder niedrigeren Bewusstseinsstufe stehen als diejenigen, die Ziele setzen, und damit andere Ziele und Werte attraktiv finden. Beispiel: Ein Unternehmen ist sehr effizienz- und vernunft-orientiert (orange) und Umsatz und Ertrag sind die wichtigsten Erfolgskriterien, dann mag ein im Bewusstsein bereits gemeinschaftsorientierter Mitarbeiter (grün) ein Ziel mit 1 Mrd. € Umsatz hören, verstehen, aus einer Unternehmenssicht auch für nachvollziehbar halten, aber ihn persönlich inspiriert das nicht. Angenommen die beispielhafte Organisation wäre eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation, dann wäre aber der Effekt der Umsatzsteigerung, dass mehr Menschen von der gemeinwohlorientierten Arbeit der Organisation profitieren können, eine geeignete Inspirationsquelle, besonders dann, wenn dem Mitarbeiter auch noch klar ist, wie und in welchem Umfang er zu dieser Gemeinwohlsteigerung beitragen kann.

Bedeutung für unsere Beratungsarbeit

Für die Werte in unserem Beratungsgeschäft bedeutet das: Nur wer Ziele hat, wird auch Erfolg haben. Jedoch entwickeln sich Menschen und Organisationen über die Zeit (in verschiedene Bewusstseinsstufen). In unterschiedlichen Stadien bzw. Reifegraden dieser Entwicklung ergeben unterschiedliche Ziele und Werte Sinn. Werteorientierte Weiterentwicklung bedeutet für uns zu erkennen, in welcher Ebene sich Menschen und Organisationen befinden bzw. in welche sie sich entwickeln könnten, um dazu stimmige Ziele und Werte zu verfolgen und zu leben. Und da sich der Großteil der Entscheider auf der orangenen Ebene befinden, ist für viele das Thema der Nachhaltigkeit die Herausforderung für die Erschließung der nächsten Stufe.

Wir unterstützen Menschen und Organisationen darin, zu erkennen, auf welcher Ebene ihrer Entwicklung sie sich befinden und welche Ebene eine sinnvolle Weiterentwicklung für sie darstellt. Dabei orientieren wir uns an dem Konzept der Spiral Dynamics. Wir klären mit ihnen, welche Werte und Ziele dabei gelten (können) und in welchem Maße sie im Stande sind, diese zu leben und zu erreichen.

Wie man sieht, sind die alten Regeln bei einer Übersetzung in unsere aktuelle Welt und unseren heutigen Sprachgebrauch so aktuell wie nie. Sie sind eine zukunftsgerichtete Orientierung für eine Gesellschaft, in der wir gerne leben wollen.

13. Der Autor



Dr. Bernhard Schmalzl

*Strategie und Veränderungsmanagement in Großunternehmen

Nach neun sehr prägenden Jahren in benediktinischen Internaten war Dr. Bernhard Schmalzl Pilot in der deutschen Luftwaffe. Später hat er Maschinenbau (München) und Betriebswirtschaft (Hagen) studiert. Nach seiner Promotion zum Dr.-Ing. trat er in den IT/TK-Bereich von Siemens ein und arbeitete 12 Jahre lang in verschiedenen kundennahen Bereichen und leitete bis zu 300 Mitarbeiter in Beratung, Vertrieb und technischem Außendienst in Deutschland, Europa und weltweit.

In sechs weiteren Jahren Programm Management bei Unify leitete er eine Projektorganisation mit 150 Mitarbeitern, die das strategische Transformationsprogramm der Unify-Serviceeinheit (6.000 Mitarbeiter) bearbeitete. Er leitete viele Sanierungsmaßnahmen, Wachstumsinitiativen, Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen, Restrukturierungswellen und schließlich den größten europäischen Outsourcing-Deal in der TK-Branche im Jahr 2015, indem er seine eigene Abteilung mit 300 Technikern zu IBM transferierte.

Als Geschäftsführer von Esteamacon liegen seine Schwerpunkte bei Visions- und Strategieentwicklung, Marketing, Wertmodellierung, Portfoliomanagement, Organisationsentwicklung, Hochleistungs- und Führungskultur, Customer Experience, Geschäftsprozessoptimierung, ITIL, Geschäftsmodell- und Ecosystem-Modellierung, KPIs sowie dem zugehörigen Change- und Transformations-Management auf der Grundlage kollektiver Intelligenz.

Bernhard ist seit 37 Jahren verheiratet und das mit der gleichen Frau. Sie haben drei erwachsene Kinder und versuchen, sie so zu behandeln, dass sie dereinst einen schönen Pflegeplatz für die Eltern aussuchen. Bis dahin bevölkern auch noch sechs Laufenten und sechs Hühner den Garten. Trotz dieses Kraftortes zu Hause geht er gerne mit dem Motorrad auf Tour, um Beziehungen zu pflegen und die Schöpfung zu genießen.

Bernhard erreichen Sie unter bernhard.schmalzl@esteamacon.de