

Mut zum Bruch

Von Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

Musterbruch und „Innere Form“: Was bedeutet Führen heute?

Unsere Autoren haben dazu Modelle für Transformationsprozesse entwickelt.

Darüber, wie Führung funktioniert, ist sich die Managementlehre weitgehend einig. Sieben „Management-Reflexe“, eiserne Regeln der Führung, scheinen wie in Stein gemeißelt. Sie werden kaum noch reflektiert. Wem es aber gelingt, sie zu durchbrechen, kann erstaunliche Ergebnisse erzielen. Das ist die Erkenntnis von Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk, die das Führungsverhalten so genannter Musterbrecher untersuchten, erfolgreicher Manager, die diese Grundregeln durchbrechen. Dabei fanden sie „Muster im Musterbruch“, die die Grundlage für eine neue erfolgreichere Führungshaltung bilden können.

Ausgangspunkt war die Beobachtung eines Dilemmas, an dem nahezu alle Organisationen kranken. Dieses besteht in dem ständigen Versuch, komplexe Systeme in dynamischen Kontexten in ein Regelwerk zu pressen, das nicht passend ist, und mit eher linear-kausalen Tools zu arbeiten. Reflexhaft holen Manager wie Berater ihre mechanistischen Werkzeuge hervor, sobald etwas im Unternehmen nicht rund läuft.

Tatsächlich sind vier von fünf deutschen Managern davon überzeugt, dass ein radikaler Wechsel im Managementdenken erforderlich ist, wie eine Untersuchung des Managementzentrums St. Gallen aus dem Jahr 2003 ergab. Jürgen Klinsmann sagte 2006 als Bundestrainer der deutschen Nationalmannschaft bevor das Sommermärchen begann: „Ich denke, dass sich bei uns

in Deutschland eine Mentalität eingebürgert hat, wo man sich beschwert, beklagt, jammert, egal über was auch immer. Wir orientieren uns alle in einem globalen Markt. Ob das im Fußball bei einer WM ist oder in allen anderen Arbeitsbereichen ... Wir wollen festhalten,



was erreicht wurde, aber nicht das Gleiche wieder an Aufwand opfern, um das nächste große Ziel zu erreichen. Und dann ist Stillstand.“

Die Nicht-Steuerbarkeit steuern

Das im Businessdenken wohl am tiefsten verankerte Führungsmuster lautet: Führung muss steuern. Gerne werden Führungskräfte mit einem Dirigenten verglichen, der den Einsatz vorgibt, der als einziger eine klare Vorstellung von der Gesamtinterpretation des Werkes hat und der hören muss, wenn etwas nicht rund läuft. Dirigent wie Führungskraft gelten als Garanten des Erfolges ihres Teams. Das Orpheus

Chamber Orchestra allerdings spielt nun seit 34 Jahren ohne die steuernde Leitung eines Dirigenten auf. Seit 34 Jahren „verstößt“ das Ensemble damit gegen ein zentrales Muster unserer Führungsphilosophie und ist trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – außerordentlich erfolgreich. Vielfach wurde es ausgezeichnet, unter anderem mit dem Grammy.

Die Gründer des Ensembles um den Cellisten Julian Fifer waren davon überzeugt, dass die kreative Energie von Musikern nicht der Steuerung bedarf, sie sogar nicht gesteuert werden kann. Daher entschloss sich die Musikergruppe, die übliche Orchesterlogik zu durchbrechen und ein Experiment zu starten: Sie legten das Orpheus-Ensemble als sich selbst verwaltende Gruppe an, die nach einem kooperativen Führungsstil arbeitet. Nach dem Prinzip der Rotation übernimmt jeweils ein Musiker Führungsverantwortung. Der Musterbruch ist die Bereitschaft aller, Führung kollektiv zu leben, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam um die beste Lösung zu ringen. Diese Form der kollektiven Führung hat einen äußerst positiven Nebeneffekt: Die Arbeitszufriedenheit im Team ist sehr hoch. Das ist für Orchestermusiker, die in der Regel im Schatten ihres Dirigenten ihre Arbeit verrichten, äußerst ungewöhnlich.

Beispiele von so genanntem Change-Management zeigen, dass – anders als im oben beschriebenen Fall – die Ergebnisse oft hinter den Erwartungen

zurück bleiben. Ein Drittel aller Veränderungsprozesse scheitern bereits innerhalb eines Jahres. Insgesamt zwei Drittel aller Changeprozesse erreichen die angestrebten Ziele nicht bzw. nicht vollständig. Bei der Analyse, warum das so ist, möchten wir weitere Führungsmuster beleuchten und anhand eines Praxisbeispiels zeigen, wie erfolgreiche Transformation gelingen kann.

Illusion der „äußeren Form“

Das Beispiel ist ein mittelständischer Betrieb, ein erfolgreiches Unternehmen, vor 30 Jahren von einem Ehepaar gegründet. Die Bilanz zeigt schwarze Zahlen, Eigentum ist geschaffen worden, über 100 Mitarbeiter sind beschäftigt. Das Ehepaar möchte sich langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Die Zukunft des Betriebes soll gesichert werden. Eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie zeichnet sich nicht ab, ein externer Geschäftsführer, 20 Jahre jünger, mit fundierten betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, wird gefunden. Verträge werden geschlossen, ein neues Organigramm erstellt, Stellenbeschreibungen definiert. Innerhalb kürzester Zeit ist das Ziel erreicht; ein Brief vom Eigentümer wird an alle Mitarbeiter persönlich versendet: „Die Unternehmensnachfolge ist abgeschlossen!“ Wirklich?

Gar nicht so einfach für den Seniorchef, die Geschäftsführung zu übergeben. Schließlich hat er das Unternehmen selbst gegründet und aufgebaut. In den letzten 30 Jahren war klar: Ohne ihn ging gar nichts. Der neue Geschäftsführer hat Elan, profunde Kenntnisse, aber eben seine eigenen Vorstellungen, z.B. in der Mitarbeiterführung. Hoffentlich geht da nichts schief!

Gar nicht so einfach für den neuen Geschäftsführer. Manchmal hat er das Gefühl, dass alles, was er neu machen will, kritisch beäugt wird. Sowohl von

den Eigentümern als auch von den Mitarbeitern – als würden sie abwägen: Na mal sehen, wie sich der Neue macht. Geht es hier wirklich um Veränderungen oder ist alles nur ein Strohhalm?

Gar nicht so einfach für die Führungskräfte. Mehr Verantwortung sollen sie übernehmen, kreativ ihre Meinung einbringen, Mitarbeiter führen, sogar zum Coach ihrer Mitarbeiter werden. Früher war es meistens so, dass der Seniorchef aufgrund seiner Erfahrung selber entschieden hat. Und in der Summe ist das auch gut gewesen. Klar, die Unternehmensnachfolge ist abgeschlossen. Aber wenn der Seniorchef im Unternehmen persönlich präsent ist, ein- bis zweimal die Woche, kehrt



manchmal die altbekannte Welt zurück. Woran soll man sich denn jetzt orientieren?

Parallelwelten im Unternehmen

An dieser Stelle möchten wir zwei weitere Führungsmuster beleuchten. Die erste der beiden: *Führung muss rational entscheiden*. Entscheidungen sollen also vor allem auf der Grundlage von Zahlen, Daten, Fakten getroffen werden. Rationalität sichert Akzeptanz und führt zu den besten Lösungen.

Sicher war es logisch und richtig, die Unternehmensnachfolge „bei Zeiten“

zu regeln. Aber den Stab der Verantwortung auch wirklich zu übergeben, der emotionale Vollzug, das eigene Lebenswerk loszulassen, ist für den Seniorchef sicher nicht so einfach. Die Führungskräfte sind nun irritiert. Woran sollen sie sich orientieren? Rational gesehen: Es gibt eine neue Dienstanweisung. Sogar schriftlich. Ein neuer Geschäftsführer, ein neues Organigramm, neue Führungsrichtlinien. Aber das Bauchgefühl sagt etwas anderes. Die Führungskräfte sind verunsichert. Das macht nicht gerade Mut, mehr Verantwortung zu übernehmen und kreativ zu werden. Der neue Geschäftsführer, auch unter dem Druck, etwas bewegen zu müssen, nimmt also seinen Führungskräften wieder einen Teil der Verantwortung ab und die Steuerung des Unternehmens selbst in die Hand. Diesen Führungsstil kennen die Führungskräfte, so haben sie das langjährig auch beim Seniorchef erlebt. Es entstehen Parallelwelten im Unternehmen. Eine offizielle „neue Welt“ wechselt ab mit einer gelebten „alten Welt“.

Das zweite Muster lautet: *Führung muss beschleunigen*. Zeit ist der entscheidende Faktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Führungskräfte müssen daher stets versuchen, durch effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle Durchlaufzeiten zu verkürzen und Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten.

Es besteht ein großer Unterschied zwischen Veränderung und Entwicklung. Veränderung ist etwas Äußerliches, Entwicklung etwas Innerliches. Damit sich die innere Haltung, die Einstellung, die Werte einer Person und die in einem Unternehmen gelebten Werte entwickeln, eine emotionale Beziehung und Bindung entsteht, braucht es neue Erfahrungen und Erkenntnisse – und vor allem Zeit!

Bei gelungenen Transformationsprozessen geht es nach einer Phase der Irritation darum, möglichst viele Men-

schen in die Lösungsfindung einzubeziehen und sie für einen Lösungsprozess zu inspirieren. Ohne diese Integration auf der Beziehungsebene sind gelungene Transformationsprozesse nicht möglich. Es muss ein neues Bewusstsein erzeugt werden, das Intuition, Inspiration und damit letztlich Innovation erst ermöglicht. Die Führungskräfte und ausgewählte Experten sind die Träger dieses neuen Geistes. Deren „Initiation“ ist die Voraussetzung, den Prozess zu verwirklichen.

Das Lehrsystem „Innere Form“

Wie kann eine solche Initiation aussehen? Gemeinsam haben wir ein Lehrsystem entwickelt, das wir „Innere Form“ nennen. Das Lehrsystem enthält u.a. Modelle für Transformationsprozesse in Unternehmen.

Die „Innere Form“ verbindet als integrales Lehrsystem Ansätze aus westlicher Psychologie und Systemik, aus Businessberatung und Coaching mit östlichen Entwicklungswegen, wie dem Zen-Buddhismus, auf neue Weise. Das Lehrsystem verknüpft aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse unterschiedli-

cher Disziplinen, eigene Erfahrungsprozesse, selbst entwickelte Modelle, es integriert u.a. Methoden wie Meditation, Kontemplation, Aufstellungen, Reflexion und Dialog. Bei Initiationsprozessen in der „Inneren Form“ geht es um persönliche, Verhaltens- und Selbstdimensionen.

Wir gehen davon aus, dass eine Initiation im Transformationsprozess immer mit der Entwicklung des Bewusstseins verbunden ist und eine Arbeit an der eigenen Haltung, der Einstellung – kurz: der inneren Form – darstellt. Die Aufgabe der Führungskräfte und der Berater ist es, über Erlebnisse und Erfahrungen Menschen bei der Entwicklung ihrer inneren Form zu begleiten.

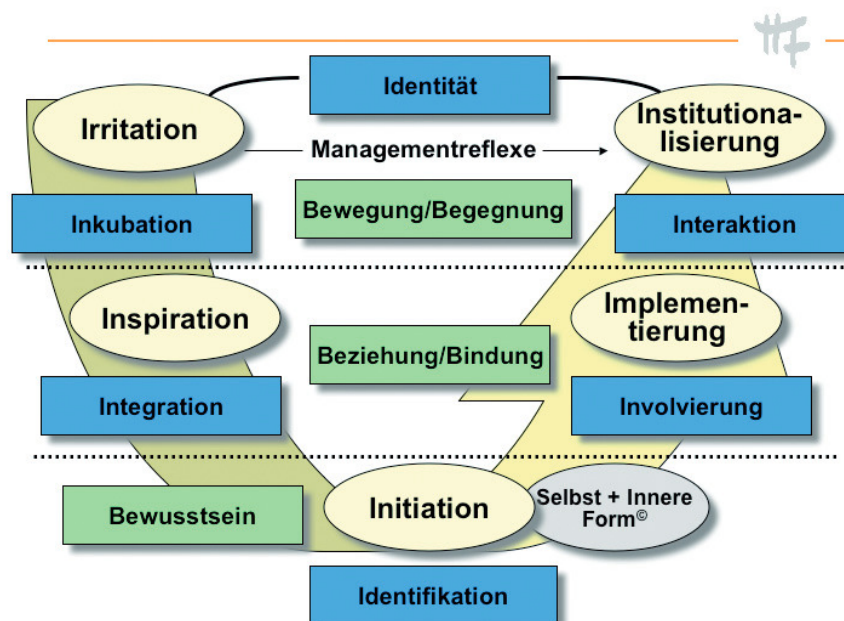
Zurück zu unserem Beispiel: Mittlerweile haben im Unternehmen – begleitet von Beratern – mehrere Workshops stattgefunden, dabei wurde gemeinsam mit den Führungskräften eine neue Führungsphilosophie entwickelt und ein Mitarbeiter-Entwicklungssystem eingeführt. Es gibt nun gemeinsame Ziele und Erlebnisse, es entstanden neue Werte in Verbindung mit alten. Nun steht ein entscheidender

der Workshop an: die „Stabübergabe“ vom Eigentümer-Geschäftsführer an den neuen operativen Geschäftsführer. Dieser Transformationsprozess betrifft das, was wir im Lehrsystem die „persönlichen Dimensionen“ und die „Verhaltensdimensionen“ nennen:

- Loslassen von Altbährtem,
- Einlassen auf Neues,
- Achtsamkeit bei der Würdigung der Tradition,
- Mut für neue Wege in der Zukunft,
- Herz für die erforderliche Leidenschaft.

Irritation und Inspiration

Methodisch entscheiden wir uns, bei diesem Workshop im Schwerpunkt mit der Filmreflexion zu arbeiten. Die Führungskräfte lernen emotional anhand der Filmmetaphern des „Clubs der toten Dichter“. In diesem Film möchte der Lehrer John Keating, gespielt von Robin Williams, die Schüler eines Elite-Internats in ihrer Persönlichkeit entwickeln und sie lehren, sich selbst treu zu bleiben. Mit Humor und Menschlichkeit setzt er sich ein für Liebe und Poesie, die das Leben lebenswert macht. Er lehrt die Schüler



©Institut Innere Form

„Vergänglichkeit“, zum Beispiel als sie die Fotos von Schülern der Gründungszeit des Internates betrachten: Motivierte, vor Lebenslust strotzende Jünglinge – mittlerweile alle tot. Seine Botschaft: Carpe diem! – Nutze den Tag! In der Phase der Irritation fordert er die Schüler auf, aus einem Lehrbuch die Seiten mit „alten Weisheiten“ herauszureißen, sich von Althergebrachtem zu trennen – ein absoluter Tabubruch in der starren Welt des Elitenachwuchses. In der Phase der Inspiration haben die Schüler die Aufgabe, ihren persönlichen „Vers des Lebens“ zu dichten und vor der Gruppe vorzutragen.

Der Veränderungsprozess verläuft dramatisch. Als sich ein Schüler umbringt, wird Lehrer Keating zum Schuldigen erklärt und vertrieben. Auch an dieser Stelle weist der Film auf Gefahren in Veränderungsprozessen hin. Es gehört Mut dazu, sich als Musterbrecher zu positionieren und es ist notwendig, stets achtsam die Risiken zu reflektieren. Am Ende des Films steigen die Schüler auf den Tisch und verabschieden ihren Lehrer, Mr. Keating: „Captain, mein Captain.“ Sie wertschätzen ihn für die Entwicklung, die sie genommen haben, ihr inneres Reifen, und sind bereit, ihren neu gewonnenen Werten zu folgen und sie auch unter schwierigen Rahmenbedingungen zu verteidigen.

Ein intensiver zweitägiger Workshop geht zu Ende, an dem die Teilnehmer, Führungskräfte des Unternehmens, Sequenzen aus diesem Film sahen, darüber reflektierten – in Gruppenarbeit, im Dialog – in dem sie die Vergangenheit würdigten und einen Ausblick in die Zukunft wagten. Und am Ende des Workshops springt ein Vertriebsprofi spontan auf den Tisch und begrüßt den neuen Geschäftsführer: „Captain, mein Captain“ ... Für diesen einen Moment sind sich Berater wie Veranstalter sicher: Es hat eine Entwicklung im Bewusstsein stattgefunden. Jetzt ist der Veränderungsprozess auch in der inneren Form angekommen. Für diesen einen Moment.

Literatur

- Linder-Hofmann, Bernd; Zink, Manfred: Die Innere FORM – Zen im Management. In: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Verlag Systemisches Management, Wien 2003
- Wüthrich, Hans; Osmetz, Dirk; Kaduk, Stefan; Mitgusch, Florian: Musterbrecher – Führung neu leben. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006
- Zink, Manfred: Kolumne Quo vadis Change Management. In: Online-Newsletter der Perfect Match GmbH, Unterschleißheim 2003
- Zink, Manfred: Change Management. In: Bartmann, Dieter (Hrsg.): Die Industrialisierung des Bankbetriebes. Wiley Verlag, Weinheim 2005



Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink, Institut für Innere Form (IIF) in Nürnberg. Peter Klein ist NLP-Lehrtrainer und NLP-Business-Trainer. Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink sind Schüler und Trainer des DaiShinZEN und haben ein eigenes integrales Lehrsystem der Inneren Form® für die Transformation von Menschen und Unternehmen geschaffen. www.die-innere-form.de.