
SAAMAN.BRIEFE

Systemisches Denken für leistungsorientierte Unternehmenskulturen

Jahrgang 2010, Ausgabe 27



Die Lehre von den zwei Polen und der damit verbundene Denkfehler. „Fließt der Strom von Plus nach Minus oder umgekehrt? Bitte, Mathias.“ Die Antwort hat der Schüler sofort parat. Ist doch logisch. „Von Plus nach Minus natürlich.“ „Falsch“, verwirrt der Physiklehrer und klärt auf: „Mit Entdecken der Elektrizität merkte man, dass zwei Pole mit unterschiedlichem Potenzial existieren und dass durch diese Pole irgendetwas fließt. Rein willkürlich wurde der eine Pol Plus und der andere Minus genannt und festgelegt, dass der Strom von Plus nach Minus fließt. Erst viel später fand man heraus, dass die Elektronen, die fließen, entsprechend der früher festgelegten Definition negativ geladen sind. Jetzt war klar, dass der Strom in Wirklichkeit von Minus nach Plus fließt. Allem Überfluss an Erkenntnis zum Trotz gibt es da auch noch Ausnahmen (z. B. Ionenstrom in Flüssigkeiten).“

Mathias studierte Wirtschaftswissenschaften und ist inzwischen Manager. Naturwissenschaften schienen ihm weniger zu liegen. Er weiß, dass es auch in seiner Firma so etwas wie eine Zweipoligkeit gibt. Der eine Pol heißt Leistung (basierend auf den Gesetzen der Ökonomie), der andere Pol Unternehmenskultur (basierend auf den Gesetzen der Verhaltenswissenschaft). Für Mathias ist klar: hier fließt der Strom definitiv von Plus nach Minus, von der Leistung hin zur Unternehmenskultur. Ein Unternehmen kann sich nur so viel Kultur leisten, wie es die Ertragszahlen zulassen. Und da das Jahr 2009 schlecht lief, war kein Raum mehr, an der Kultur zu arbeiten. Für solche Projekte fehlte das Geld.

Ein fataler Irrtum, der in so handelnden Firmen einen Schaden anrichtet, dessen Auswirkungen heute nur zu erahnen sind. Der arbeitende Mensch von heute ist nicht mehr der arbeitende Mensch von gestern. Das Individuum verlangt nach Kultur. Einer solchen, in der Mentalitäten, Potenziale, Fertigkeiten, Erfahrungen, Motive und Neigungen einen breiten Raum einnehmen. Jenseits von glaubhafter Wertschätzung des Einzelnen und seiner Arbeitsleistung wird Höchstleistung kaum zu bekommen sein. Denn die einstigen Mittel von Macht und Status ziehen schon heute nicht mehr, wie die Bertelsmann Studie „Wendemarke oder tiefer in die Depression?“ von Dezember 2009 offenlegt. Der Strom fließt von Minus nach Plus. Nicht nur in der Elektrizität.

Das Saaman-Team wünscht Ihnen ein erfolgreiches Jahr mit Weitblick in allen Entscheidungen und der Erkenntnis, dass in einer leistungsfördernden Kultur der Weg zu hervorragenden Ergebnissen für alle Beteiligten weniger holprig ist.

Ihr



Der Mensch ist kein Produktionsfaktor

Er ist von Natur aus ein Bestleister

Wie erreicht man das Ziel Höchstleistung bzw. das eine Stufe darunter, Hochleistung? Viele **Unternehmen** sind **weit davon entfernt, den Status „Leistungskultur“ für sich in Anspruch nehmen zu können**. Von Hoch- oder Höchst-Leistung aus Kultur kann in solchen Firmen keine Rede sein. Zwar hat jedes Unternehmen eine Kultur, welche auch immer. Ob diese leistungsfördernd oder leistungsbremsend ist, steht auf einem ganz anderen Blatt. Unbestritten dürfte sein, dass Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaft zum Unternehmen gehören wie der schwarze und rote Draht zum Strom. Aber bezüglich der Fließrichtung, das heißt, von wo nach wo die Kräfte fließen, mit denen wir das Bestergebnis erreichen, könnten die Auffassungen gar nicht heterogener sein. **Es ist ein hohes Maß an Denkbeweglichkeit aufzubringen, um zu akzeptieren, dass der Strom doch von Minus nach Plus fließt und dass eine gesunde Kultur der Nährboden einer auf Dauer angelegten Leistungsentfaltung ist.**

Wie falsch gepolt das Denken in Betrieben sein kann, mag immer dann deutlich werden, wenn ein Vorstand oder Geschäftsführer von seinen Führungskräften verlangt, sie sollen bei der jährlichen Leistungsbeurteilung jene fünf Prozent Mitarbeiter identifizieren, die nur mit mäßigem Einsatz oder Können bei der Sache sind. Diese so genannten Low Performer werden mit mahnenden Worten und Weiterbildungsmaßnahmen angespornt, fortan bessere Ergebnisse zu liefern. Wer das nicht tut, soll gehen.

Nur durch eine **gemeinsame „Leistungskultur“** könne die globale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sichergestellt werden, **sagt ein Sprecher des Konzerns, dessen CEO für mahnende Worte und Sanktionierung plädiert**. Deutlich unterdurchschnittliche Mitarbeiter schadeten nicht nur dem Ergebnis: „Sie belasten auch Vertrauen, Teamgeist und Leistungsfähigkeit in der Abteilung.“ Die Betriebsräte desselben Unternehmens sprechen von einem „Gladiator“, der da am Werk sei. **Wer nicht spurt, müsse fortan um seinen Job fürchten – ganz gleich, wie lange er der Firma schon angehört**. Viel gepriesene Werte wie Teamgeist und Wissensaustausch würden auf diese Weise untergraben. Der Schuss „könnte“ in den Ofen gehen, warnt ein Sprecher des Betriebsrats in einem Schreiben an den Vorstandschef: **„Gerade bei hochqualifizierten Mitarbeitern kann durch Druck kein besseres Arbeitsergebnis erzielt werden.“** Der Schuss wird nicht nur in den Ofen gehen. Das wäre noch harmlos. Dort würde er verpuffen. **Der Schuss wird nach hinten losgehen, ins eigene Auge.**

Dass der CEO besagten Unternehmens eine „Leistungskultur“ anstrebt, ist gut gemeint. Gut gemeint ist nicht unbedingt gut gemacht. Diese Art von Leistungsansporn kommt aus nüchternem **Zahlendenken**. Aber **die Denkrichtung stimmt nicht, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen**. Denn wenn durch eine solche Ansage tatsächlich die Leistung nach oben ziehen sollte – was kurzfristig funktionieren mag – so geht das Vorhaben auf Kosten einer gesunden Kultur. Und zwar aus drei Gründen.

1. Mahnende Worte schaffen keine Einsicht. Sie bauen stattdessen Schutzwälle auf.
2. Verordnete Weiterbildungsmaßnahmen führen dazu, dass sich der so Bestrafte mit allen Kräften gegen den Seminarleiter, den Ablauf des Seminars, die Inhalte wehrt; es kommt zur Symptomverschiebung von „Ich bin das Problem“ zu „Andere sind das Problem“.
3. Wer aufgefordert wird zu gehen, der geht, und zwar unmittelbar nach der Aufforderung; er hält am Vertrag fest und geht in den geistigen Ruhestand; täglich stellt er seinen Körper gegen Bezahlung zur Erfüllung der Präsenzpflcht zur Verfügung.

Der Schuss im geschilderten Fall trifft ins Mark des Unternehmens. Das vorhandene Potenzial bildet Energieströme die gegen das System zurück fließen und es überhitzen. **Das ist nicht nur non-produktiv, sondern zerstörerisch.** Durch informelle Klagen über das Unternehmen per Flurfunk. Es sind im vorliegenden Beispiel nicht die unterdurchschnittlichen Mitarbeiter, die Vertrauen, Teamgeist und Leistungsfähigkeit belasten. Es ist vielmehr der Vorstand selbst, der mit seinen Äußerungen **Teamgeist in Rivalität umwandelt, Vertrauen in seine Führungsqualität verspielt** und dadurch das **Leistungsvermögen** des Gesamtunternehmens **unnötig belastet**.

Wir reden hier nicht darüber, dass **Leistungsverweigerer** in einer Leistungsgesellschaft **fehl am Platze** sind. Wir reden darüber, wie mit Minderleistern umzugehen ist. Es hat nichts mit Leistungskultur zu tun, wenn Führungskräften geraten wird, jährlich einen bestimmten Prozentsatz der Mitarbeiter per se auszusortieren. Auch **ist das Credo der Quotenphantasie falsch**: In jedem Betrieb gäbe es 20 Prozent Top-Leute, 70 Prozent, die einen ordentlichen Job machen und 10 Prozent, auf die man gut und gern verzichten kann. Vielmehr ist es so: **Jedes Unternehmen ist wie ein Fingerabdruck. Individuell und auf seine Art unvergleichbar.** Wer glaubt, dass der Abschied von Minderleistern in jedem Fall für eine bereichernde Vitalisierung Sorge, blendet die Hälfte vom System geflissentlich aus. Steckdosen mit nur einem Loch liefern keinen Strom.

Leistung ist hochindividuell. Jeder Quotenansatz ist realitätsfremde Zahlengläubigkeit. **Denn Menschen sind von Natur aus Bestleister, das wird nirgendwo deutlicher als im Hobby.** Wer glaubt, dass Bestleister rar seien, übersieht, dass sie in den Gärten der zahlreichen Ausübung diverser Hobbys in Scharen auftreten. **In seinem Hobby ist jeder Mensch ein Bestleister.** Hier fühlt er sich wohl. Hier fordert er sich bis an seine Grenzen und zum Teil darüber hinaus. **Von Förderung ist hier nicht die Rede.** Von jemanden abholen auch nicht. **Angetrieben?** Schon, aber ausschließlich **durch die eigene Motivation.** Niemand bedroht den Hobbyisten oder übt Leistungszwang auf ihn aus. Er gibt von sich aus sein Bestes, weil es sein Thema ist, um das es da geht. Dieses Beste leistet er ohne jegliche Bezahlung. Allerdings nicht ohne Lohn. Freude und Erfolg ersetzen die Summe, die im Arbeitsverhältnis monatlich auf der Payroll steht.

Menschen verausgaben sich im Hobby bis an ihre Grenzen und zum Teil darüber hinaus. Sie geraten unter Stress. Dieser Stress im Hobby ist ein Eustress. Die Anforderung/Situation wird als Herausforderung erlebt, der man sich gern stellt. **Man hält sich für kompetent genug, die Situation zu meistern.** Man denkt, dass man erfolgreich sein wird. **Die selbsterfüllende Prophezeiung geht auf.** Hier gehen Potenzial, Fertigkeit, Motivation und Rolle ein spannendes Gewinnerspiel ein.

Ganz anders der Stress im Beruf. Er artet nicht selten zum Disstress aus. Die Anforderung/Situation wird als **unangenehm/belastend/überfordernd** angesehen. Man möchte sie möglichst umgehen. Man glaubt, die Aufgabe nicht erfolgreich meistern zu können. **Man fühlt sich als Opfer dieser Situation** – quasi hilflos. Das führt ebenfalls zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung: Überforderung, Unkonzentriertheit, Mutlosigkeit, Fehlerhäufung. Die Energie muss mehr und mehr in Schutzmechanismen investiert werden. Gegen diese Reiz-Reaktions-Mechanismen hat der Einzelne nichts entgegenzusetzen als den Rückzug.

Entscheidend ist immer, wie das Individuum die Situation in seiner momentanen Verfassung bewertet. **Je mehr Potenziale und Fertigkeiten, Erfolgserwartungen und Motivation** durch die Herausforderung **hervorgehoben werden** und **je größer die Denk- und Handlungsfreiheit, desto positiver geht der Mensch auch in große Anforderungen hinein.** Wir brauchen in Firmen eine Unternehmenskultur, die Glücksgefühle des Hobbys freilegt. Je mehr davon, umso höher die Leistung. WS

Führungskraft werden statt führen lernen

Führungskrafttraining. Hört sich mittlerweile an wie eine Selbstverständlichkeit. Aber was lernt man da eigentlich? Handwerkszeug: das zu tun was gute Führer tun. Die Logik ist: wenn Sie das tun was Napoleon getan hat, dann sind Sie ein Napoleon. Die Grundidee, die Sie glauben sollen, ist: **Sie wissen noch nicht genug oder Sie können etwas noch nicht**, aber dort lernen Sie es dann. So wie man Fahrradfahren oder Jonglieren lernen kann. **Dieser Irrtum wird nicht dadurch korrigiert, dass er sehr verbreitet ist.**

Man kann sich ohne jegliche psychologische Vorbildung starke Führungspersönlichkeiten anschauen und bemerken, **dass diese Menschen mehr zu bieten haben, als dass sie bloß das Richtige tun.** Ganz im Gegenteil, sie machen nicht selten Fehler, die ihnen jedes Schulungsseminar ankreiden würde. Was auffällt ist, dass sie das mit einer Selbstverständlichkeit tun, die für sich genommen schon Überzeugung vermittelt. Wir erleben sie als authentisch, unmittelbar greifbar und profilscharf – auch mit Kanten. Irgendwo in diesem System Mensch liegt ein ruhender Pol, an dem sich die Turbulenzen des Entscheidens und Agierens ausbalancieren. Diese Ruhe spiegelt eine Zuversicht, die man nicht vortäuschen könnte. Wie bei den Steh-auf-Puppen, deren Schwerpunkt sich so verlagert, dass sie **immer wieder von selbst in die Mitte zurückfinden**, so sorgt diese Kraft der Ausbalancierung für Freiheit und Flexibilität im Umgang mit jeglichen Situationen.

Man sagt: der **Grundbaustein jeder Kunst ist die Wahrnehmung.** Führung ist Kunst. Mit einer fein abgestimmten **Wahrnehmung nach innen und nach außen** lässt sich **in kürzester Zeit ein Vielfaches lernen** von dem, was in Seminaren mühsam „trainiert“ werden soll und dann doch nicht richtig greift. Denn das Bindemittel für Wissen und Können heißt Erfahrung – und die braucht Offenheit, Lernbereitschaft und innere Durchlässigkeit. Man kann schon aus Wasser und Mehl Brot backen, **wenn man Feuer hat.** Ansonsten bringen einem weder Backrezepte noch Kochkurse etwas. Erfolgreiche Führungskräfte, die als Kulturträger auftreten, wurden gebacken im Feuer emotionaler Heiß-Kalt-Erlebnisse, die nicht ad acta gelegt wurden, sondern **Tiefenwachstum** auslösten! Führungskrafttraining? Als Befähigung zur **Selbstentwicklung und Potenzialbefreiung**: Ja. Als Verhaltenstraining und Wissensvermehrung: Nein, Zeitverschwendung. Führung ist keine Frage von Techniken. Führung ist eine Frage der inneren Einstellung und Beweglichkeit. Dazu gehören a priori Wertschätzung für andere Menschen und deren Anliegen. Emotionale Anteilnahme. Dann **Fähigkeit zur Selbstreflexion.** Offenheit und Ausdauer in der Selbstkritik mit Blick für das Wesentliche. Daraus ergeben sich **Klarheit, Verlässlichkeit und Vertrauen.** Führung wird Teil der Persönlichkeit, aus der Kompetenzen erwachsen. Niemals umgekehrt. PA

Die neue Generation der Personal Prognostik

Systemische Diagnostik bringt eine neue Dimension in Personalentscheidungen

Es scheint auf dem Markt eine große Menge an Diagnostikverfahren zu geben, die für Personalentscheidungen angewendet werden können. Wohlgemerkt: es *scheint* nur so. Aus der Adlerperspektive betrachtet, haben diese Verfahren eines gemeinsam: sie sind **hochgradig auf den Status quo einer Person fokussiert.** Wenn Sie daraus eine Vorhersage bekommen, z. B. über Potenzialentwicklung, dann sind das grobe Schätzungen, die sich auf statistische Untersuchungen an großen Gruppen stützen. Aber ein erfahrener Personalentscheider wird sich niemals von einer Statistik überzeugen lassen. Was hilft es ihm, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit *statistisch* kleiner 10 % war, wenn eine falsch besetzte Führungsposition das Unternehmen bereits Hunderttausende an Verlust gekostet hat?

Warum kommen die klassischen Diagnostikverfahren nicht über diese Hürde? Die Antwort ist einfach: weil sie zu analytisch-sequentuell sind. **Der Mensch aber ist nur als hochkomplexes System beschreibbar**, in dem alles miteinander interagiert. Erfahrene Diagnostiker oder Interviewer kennen das: bereits im ersten Moment des Kennenlernens hat man „ein Gefühl“, ob der Kandidat eine Chance hat oder nicht. Nach 10 Minuten Gespräch hat man ein „inneres Bild“, das dann in den folgenden zwei Stunden nach allen Tests und Übungen kaum noch verändert wird. Das Problem: Menschen können dieses Gesamturteil nicht zerlegen (sprich: analysieren), sie können es nicht im Detail begründen. Wenn man sich in dem berühmten „Bauchgefühl“ einmal irrt, z. B. weil man persönlich voreingenommen ist, dann **kann das eine Element nicht aus dem Gesamteindruck isoliert – geschweige denn korrigiert – werden, an dem man sich geirrt hat.**

Diagnostik war bisher das genaue Gegenteil dazu: **sehr analytisch** wurden Einzelkomponenten abgefragt, getestet, bewertet. Der Vorteil daran: jede Entscheidung kann haarfein abgewogen und begründet werden. **Der Nachteil: statt eines Gesamtbildes von der Person haben wir eine Ansammlung von Einzelwerten, die manchmal nicht einmal zusammen zu passen scheinen.** Ein Auto in seine Einzelteile zu zerlegen ist relativ leicht im Vergleich zum Zusammenbauen! Was hat der Fragebogen über „Persönlichkeit“ mit dem Fragebogen zu „Motivation“ zu tun? Und wie ist die Beziehung zur Stressresistenz der Person? Woran erkennen Sie eine potenzielle Führungskraft? Am Persönlichkeitsstil oder doch eher an der Führungsmotivation?... Letztlich entscheiden wir dann doch wieder „aus dem Bauch“ heraus, denn der gibt uns das was wir brauchen: ein zusammenhängendes Gesamtbild und ein Urteil, in das alles „irgendwie“ eingeflossen ist.

Wie kann man das analytische und das ganzheitliche Erfassen zusammenbringen? Die **Systemische Diagnostik macht sich die Vorteile beider Seiten zunutze**. Sie kann die analytische Feinauflösung der Einzeltestungen mit einem daraus **systemisch errechneten Gesamtbild** verbinden. So wie die Vorhersage des Deutschen Wetterdienstes erst dann zuverlässig genug wurde, als Hochleistungsrechner die Komplexität bewältigen konnten, so kann auch erst die **Systemische Diagnostik** stabile Langzeitprognosen liefern und begründen, weil sie der **Komplexität des Individuums** gerecht wird. Systemisch meint hier, das Individuum mit all seinen inneren Persönlichkeitsanteilen, die zusammenhängen und interagieren, als Ganzes zu erfassen und zu verstehen.

Wann macht Systemische Diagnostik überhaupt Sinn? Einen großen Qualitätssprung bringt der systemische Ansatz nach unserer Erfahrung immer dann, **wenn es um zukünftige Entwicklungen geht**. Aus dem, was eine Person aktuell an Kompetenzen und Wissen mitbringt, lässt sich keine Lernkurve für die nächsten Monate und Jahre ableiten. Zukunftsentscheidungen sind schlecht, wenn sie zu sehr auf den Ist-Zustand fixiert sind. Immer dort, wo Entwicklung eine Rolle spielt, wo Herausforderungen wachsen oder wo gezielt unterstützt werden soll, muss eine Diagnostik weit mehr leisten können, als bloß zu beschreiben, was vorhanden ist. Systemische Diagnostik beschreibt auch *wie* die Kompetenzen entstanden und *warum* sie so ausgeprägt sind. Besonders wertvoll ist ein solches mehrdimensionales Profil für Coaches. **Denn darin sind Lernfelder und Blockaden auf der Ursachenebene erkennbar**, die sonst mehrere Sitzungen bräuchten um entdeckt zu werden.

Nicht zu unterschätzen der Effekt auf die Kandidaten: ein ganzheitliches Verfahren, das ein komplexes Gesamtbild vermittelt, wird viel angenehmer und konstruktiver erlebt als das Abfragen von Einzelwerten. Die Personen fühlen sich ernst genommen und sehen sich selbst durch das Profil besser als vorher – fragen von sich aus nach: „Wie kann ich mich weiter entwickeln?“. PA