

Führen in unsicheren Zeiten

«Ich bin hin- und hergerissen. Wir haben gute Fortschritte gemacht, aber ich habe den Eindruck, das Team läuft wieder im alten Fahrwasser», sagt Clement, CEO und Inhaber der Mettag AG zu seinem Verkaufsleiter Rose. Fortsetzung des Praxisbeispiels aus Ausgabe 11/2015.

VON JÖRG MEERHOLZ, NORINA PEIER, RENATUS HOOGENRAD

Die Mettag AG ist ein namhaftes Familienunternehmen in dritter Generation und hat CHF 2.7 Millionen in eine hochmoderne Beschichtungsanlage investiert. Der Leistungsgrad der Anlage betrug vor zwei Monaten nur knapp 60%. Imageschaden und finanzielle Verluste bedrohten den guten Erfolg der letzten Jahre. Die Gemüter im Führungsteam kochten hoch. Nach mehreren Meetings entschied sich CEO Clement einen Workshoptag mit einem externen Coach durchzuführen, dessen Ziel es war, eine gemeinsame Vertrauensbasis zu schaffen und konkrete Lösungen zu erarbeiten.

Seit dem Workshop konnte die Kunden-Situation wesentlich verbessert werden. Lieferverzögerungen wurden reduziert und angedrohte Konventionalstrafen abgewendet. CEO Clement ist erleichtert. Sie haben gerade noch die Kurve gekriegt. Er wertet das als Erfolg aus dem Workshop. Aus seiner Sicht hat dieser das Gesamtverständnis im Team gestärkt, was zu einer besseren Zusammenarbeit geführt hat. Der Massnahmenplan wurde dadurch konsequent umgesetzt.

Andererseits bemerkt Clement, dass alte Gewohnheiten wieder auftreten. Zwischen den beiden Abteilungsleitern gibt es handfeste Meinungsverschiedenheiten. Er befürchtet, dass ein

wirkliches Umdenken nicht stattgefunden hat. Darum will er den Changeprozess weiterführen.

Organisation weiterentwickeln. Clement hat etwas «verstanden», was ihm vorher so nicht klar war. Es braucht eine Weiterentwicklung der Organisation und seiner Mitarbeitenden auf der Verhaltensebene und er hat erkannt, dass das nur durch ein professionelles und koordiniertes Vorgehen erreicht werden kann. Ohne kulturellen Wandel bleibt alles eine Eintagsfliege. Er weiss, dass alte Gewohnheiten und Muster rasch wieder ihren bekannten Platz einnehmen, sobald die Rahmenbedingungen schwieriger werden. Und sie werden schwieriger. Die Umwelt ist zunehmend volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (englisch «VUCA») geworden.

KMU als komplexe Systeme. Wir wenden den Blick weg von Clement auf die Mettag AG. KMU-Organisationen, wie Mettag sind komplexe Systeme, die mit vielen externen Anspruchsgruppen von Behörden, Lieferanten bis hin zu den Familien der Angestellten im Verbund stehen. Zudem hat die Internationalisierung in den letzten 10 Jahren auch in den KMUs stattgefunden, was die Komplexität nochmals erhöht hat.

Wie in jedem lebenden System sind alle Handlungen ineinander verwoben und lösen kleinere oder grössere Reaktionen in anderen Teilen des Systems aus. Um das System zu steuern und die Dinge im Griff zu haben, werden häufig Kontrollsysteme aufgebaut, die durchaus wirksam sind. Sie verfolgen das Ziel, Stabilität und Planungssicherheit zu gewährleisten. Heute wird



JÖRG MEERHOLZ
EMBA, Professional Certified Coach/ICF, Practioner Logosythese®, Betriebstechniker. Inspirierend – achtsam – pffiffig. Jörg ist Inhaber der merik unternehmensberatung & coaching gmbh, entwickelt seit vielen Jahren KMUs, NPOs, Organisationen und Führungspersonen in herausfordernden Phasen, OE-, Change- und Innovationsprozessen. 15 Jahre direkte Führungserfahrung als COO.
www.merikberatung.ch



NORINA PEIER
Arbeits- und Organisationspsychologin MSc. Schauspielerin ZHdK. Menschen stärken – Unternehmen bewegen. Norina arbeitet als Trainerin, Coach und Teamentwicklerin für Firmen in der Privatwirtschaft, der Öffentlichen Verwaltung und im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Zudem ist sie Dozentin an verschiedenen Hochschulen für Auftrittscompetenz, Rhetorik und Kommunikation.
mail@norinapeier.ch



RENATUS HOOGENRAAD
BA, Associate Certified Coach/ICF. Inhaber der Sparks Training. Renatus ist leidenschaftlicher Leadership Coach, Moderator für Innovationsprozesse und Trainer für Teamentwicklungen. Er arbeitet für Organisationen, um nachhaltige Entwicklungen auf individueller und kollektiver Ebene zu bewirken. Er ist akkreditierter ICF-Coach, Co-Active und Lösungs-Fokus-Coach. Er hat einen Abschluss in Business Administration und in darstellender Kunst.
www.sparks.ch

die Stabilität durch Tempoverschärfung, starke Mitbewerber und vielfältigste Managementaufgaben bedroht. Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten steigen und die installierten Kontrollmechanismen stossen bei diesen veränderten Rahmenbedingungen darum rasch an Grenzen.

Ängste durch Überforderung. Die Komplexität der heutigen Welt wird unter anderem durch die verfügbare Informationsmenge deutlich. Dem Reuters-Führer zufolge wurden zwischen 1970 und 2000 mehr Informationen produziert, als in den 5000 Jahren zuvor. Fast unglaublich. Dieser schnelllebige Informationsfluss führt dazu, dass sich Menschen «angegriffen» und überfordert fühlen. Die Überforderung löst oftmals Angst aus und man denkt «Ich bin inkompetent oder unfähig, das alles zu verarbeiten». Die Folge ist, dass man sich schützt, zum Gegenschlag ausholt oder sich zurückzieht. Diese ganz natürlichen Reaktionen wirken sich dann negativ auf die Arbeitsleistung aus.

Wie können wir dieser Abwärtsspirale entgegenwirken? Ein Zitat von Luise Rinser besagt: «Wer meint, festhalten zu können, wird verlieren. Wer sich in den Strom wirft, wird getragen. Wer weiss, dass nichts dauert, hält sich an die Wandlung und wird wachsen.»

Der mentale Umgang mit Unsicherheit sollte grundsätzlich verändert werden. Das Ziel sollte sein, dass man eine Portion Gelassenheit im Ungewissen entwickeln kann. Unbestreitbar, das ist anspruchsvoll und es darf nicht nur als Führungsaufgabe in die Linienfunktion delegiert werden. Das würde rasch zur Überforderung führen und den Wildwuchs zu fragmentierten Subsystemen fördern. Folglich braucht es eine Entwicklung der gesamten Organisation.

Fokus auf Kernfähigkeiten. Die grossen Informationsmengen, die permanente Erreichbarkeit und die Vielzahl von Kommunikationswegen sind jetzt Realität. Diese Realität hat auch viele positive Seiten und die gute Nachricht lautet: die Menschheit hat immer wieder bewiesen, dass sie solche Situationen genutzt hat, indem sie sie angenommen und sich darauf eingelassen hat. Men-



schen sind imstande sich anzupassen, Neues zu erfinden und auszuprobieren. Möchten wir stattdessen die Komplexität beherrschen, würden wir viel zu viel Energie brauchen und kaum bessere Lösungen erzielen. Zudem ist es unmöglich, jede Facette unseres Lebens und unserer Organisationen kontrollieren zu können. Alle Menschen haben genug Improvisationstalent, um mit einem «normalen» Mass an Komplexität, Unsicherheit und Unklarheit umzugehen. Das wollen wir in Firmen wieder stärker aktivieren und den Fokus auf drei Kernfähigkeiten lenken:

1. Engagement für Selbstentwicklung und eigenes Wachstum
2. Engagement für die KollegInnen, gute Arbeitsbeziehungen und Vertrauen
3. Engagement für die Organisation, die Vision, den Sinn und die Sache

Die Umsetzung in die Praxis. Wie funktionieren diese drei Engagements bei CEO Clement und seinem Bestreben mit der Mettag AG in seinem Branchenumfeld weiter Spitze zu sein? Wie erwähnt hatte Clement einen «Big-Point» verstanden: Ein echter Wandel der Organisation ist machbar und er selber kann den Stein ins Rollen bringen. Das macht verschiedene Schritte nötig, die er anpacken will.

Erster Schritt ist eine Vision zu «bauen», die ihn, das Team und die Organisation wie ein Leuchtturm führt.

Schritt 2 ist, die Grundlagen für das neue Grundverständnis der Vision, wie Offenheit, Mitverantwortung, Co-Creation und horizontale Kommunikation in den Teams und der ganzen Organisation zu entwickeln. Dieses erfolgt durch gezielte Interventionen auf das Kernelement des Vertrauens, also das Engagement für Selbstentwicklung und dem Engagement für die KollegInnen. Wird das Engagement gesteigert, dann fühlen sich die Mitarbeitenden angenommen und respektiert und sie bringen ihr Vertrauen ein. Sie sind offener für andere und Unsicherheiten werden leichter verarbeitet. Die Vertrauensebene wird deutlich gestärkt.

Die Konklusion. Clement wird eine Organisation entwickeln, die mit Veränderungen gelassener umgeht, sich laufend einbringt, Entscheidungen trifft und die dadurch immer «am Puls» des Kunden und den Marktentwicklungen ist.

- > Die Umwelt ist zunehmend volatiler, unsicher, komplex und mehrdeutig (englisch «VUCA») geworden.
- > Die installierten Kontrollmechanismen stossen rasch an Grenzen
- > Menschen sind imstande sich anzupassen, Neues zu erfinden und auszuprobieren.
- > Die 3 Kernfähigkeiten «Engagement für» entwickeln Offenheit, Mitverantwortung, Co-Creation und horizontale Kommunikation in den Teams.