

Macht. Führung. Sinn?

Veröffentlicht am 20. März 2022



Es liegen turbulente Zeiten hinter uns – und sie werden uns wohl noch länger begleiten. Und wenn wir heute die Nachrichten lesen, scheint es auf dieser Welt drunter und drüber zu gehen. Eine Krise nach der anderen?

Unsere Arbeitsrealität verändert sich laufend. Die letzten Monate haben Spuren in unserer Gesellschaft und in unserem Arbeitsleben hinterlassen. Nun gilt es, diese neue Normalität auf positive Weise nachhaltig zu nutzen und in unseren Alltag zu integrieren.

Unternehmen sind mehr denn je dazu aufgefordert, sich dem Markt anzupassen, neue Kundenanforderungen zu bedienen, neue Generationen

zu integrieren. Keine leichte Herausforderung.

Jedes Unternehmen hat andere Anforderungen, andere Mitarbeiter, eine eigene Kultur. Das gemeinsame Thema einer Organisation ist der Mensch. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Motiven. Dabei geht es um **Zusammenarbeit** und **Gemeinschaftssinn**. **Orientierung** und **Kontrolle**. **Austausch** und **Weiterentwicklung**.

Der wichtigste Hebel, um die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens und der Mitarbeiter voranzubringen, ist Ihre Führung.

Leadership

*Menschen waren schon immer die treibende **Kraft**, in agilen Zeiten umso mehr.*

Es braucht Menschen, die andere darin befähigen, eine gemeinsame Kultur zu gestalten. In der jeder seine Stärken einsetzen kann. Die die Voraussetzungen für lernende Organisationen schaffen. Die mit agilen Handlungsstrukturen und Handlungsweisen für Zukunftsgestaltung leben.

In diesem Newsletter möchte ich Ihnen gerne wertvolle Impulse und Insights für die Weiterentwicklung geben.

Durch inspirierende Führung und gelingende Zusammenarbeit.

Die Schwerpunkte heute liegen auf der Unternehmenskultur, auf einer lernenden Organisation und auf der Herausforderung Zukunft.



Ich wünsche Ihnen viel Inspiration und viel Erfolg dabei, Ihr Unternehmen und sich selber fit für die Zukunft zu machen und viel Freude beim Lesen und hoffentlich viele interessante Erkenntnisse.

Executive Coaching

Erkenntnisse gibt es auch aus dem **Executive Coaching**.

Im Laufe der Jahre hatte ich die Gelegenheit, an vielen Projekten zur Entwicklung von Führungskräften und zur Veränderung der Unternehmenskultur mitzuwirken.

Dabei habe ich festgestellt - trotz der guten Absichten derjenigen, die die Notwendigkeit von Veränderungen sehen und solche Prozesse in Gang setzen wollen - Die Mehrheit der Menschen hat Schwierigkeiten, den Wandel zu akzeptieren, wenn nicht ein deutliches "**Engagement**" der Führungskräfte an der Spitze der Organisation erkennbar ist.

Was macht dieses **Engagement** aus? Was macht **Sinn** und motiviert **Menschen** in Organisationen?

*Die **Kraft** für optimale Kooperation*

und der **Sinn**

und die **Motivation**

kommt aus dem

Fokus auf die Ziele

(und ob die als akzeptabel bewertet werden)

Für welche **Bedürfnisse** werden Leute "etwas" machen. Es geht bei Menschen immer um Sicherheit (Zugehörigkeit und Rolle), Wertschätzung, Orientierung - Transparenz, autonome Gestaltungsmöglichkeiten und Fairness.

Die Bedeutung einer Ver-Änderung ist entscheidend, nicht die Änderung selber.

Gutes Leadership beruht auf guten Beziehungen. Es hilft, Vertrauen und Interesse an Ihrem Gesprächspartner zu zeigen, was zusammengenommen die Grundlage für eine solide, sinnvolle Beziehung bildet.

Was steckt noch hinter diesem "**Engagement**". Die traditionell oft gestellte Frage "Wie ist das System organisiert" (Organigramme, Prozesse etc.) wird im Coaching abgelöst durch Fragen wie:

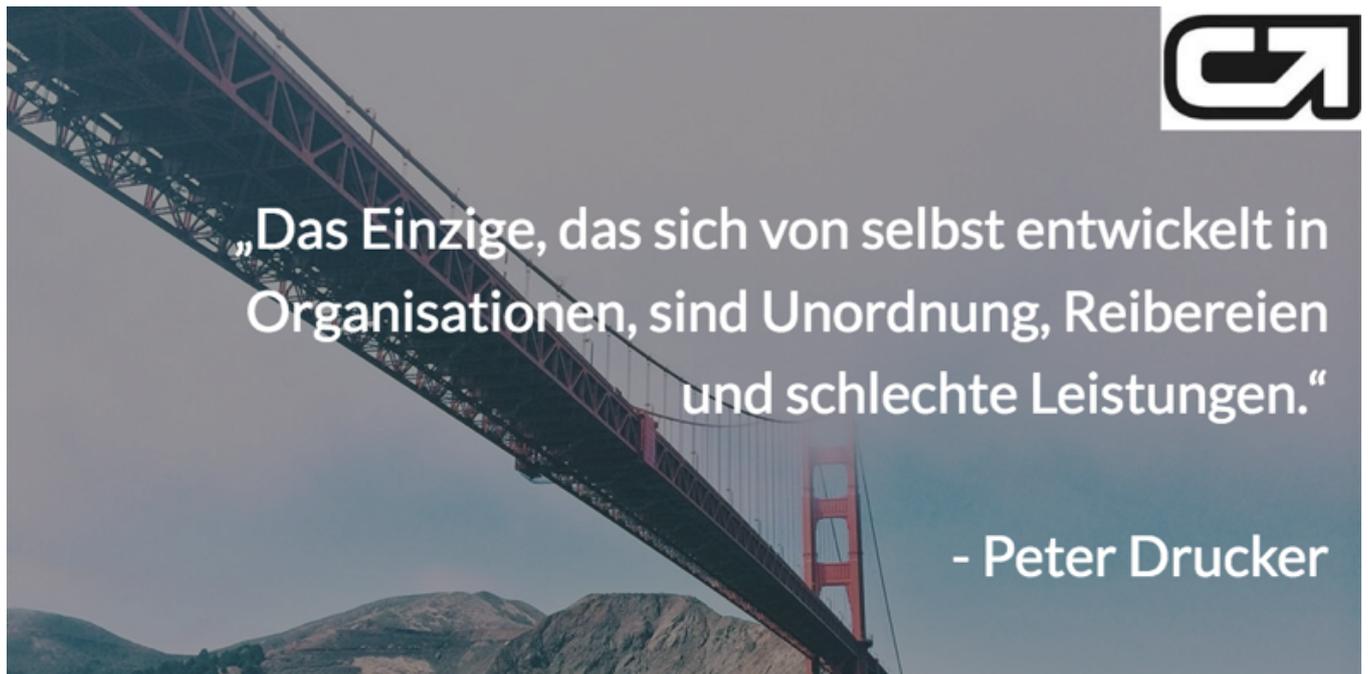
"Wie wäre das System organisiert für das Ziel, als eine optimale Lernende Organisation zu fungieren?"

Was ist eine »lernende Organisation« und was ist dabei zu beachten?

Unter einer lernenden Organisation verstehen wir ein System, das sich ständig in Bewegung befindet. Was auch immer passiert, wird als

Anregung aufgefasst und **für Entwicklungsprozesse** genutzt. Damit ändern sich wieder die Wissensbasis und alle Handlungsspielräume. Bezogen auf das Thema ergeben sich dazu ganz praktische Fragen (Schmidt, G. (2021)):

- Welche Organisationsprozesse in einem System können so spezifisch aufgebaut werden, dass assoziiert mit ihnen ein maximales Mass an **Aufmerksamkeits-Fokussierung** auf und Motivation **für zieldienliche Lernprozesse** angeregt wird?
- Und welche Organisationsprozesse wirken als optimale Umwelt dafür, dass die vielen unbewusst gespeicherten **hilfreichen Kompetenzmuster der Beteiligten** im System wirksam **aktiviert** und **nutzbar** gemacht werden können? (Wer macht was, mit wem, wofür)?



Um das ermöglichen zu können, braucht es eine »offene« Organisation, die von der Individualität der Menschen geprägt ist. Offen ist für das innovative Lösen von Problemen. Dieses Lernen kann im **Leadership** durch folgendes unterstützt werden:

- Eine klare **Vision**, die allen als Leitplanke dient

- **Gemeinsame Prozesse**, die das Erreichen der Ziele erleichtern
- Fokus auf den **Kunden** und dessen Wünsche und Ziele
- Die Fähigkeit der **Kooperation** und **Konfliktlösung**
- Gegenseitiges **Vertrauen**
- Hoher **Teamgeist**
- Prozessdenken und **Selbstregulation** in Gruppen
- Ein Führungsstil, der dem Individuum genügend Raum zur **Entfaltung** lässt
- Vorantreiben neuer **Ideen**
- Angst vor **Fehlern** nehmen
- Offene und transparente **Kommunikation**

Die Führungskraft als wichtiger zur Kulturbildung beitragender Faktor

Nur wer die Macht missbraucht, ist mächtig (Peter Bichsel)

Voraussetzungen für »lernende Organisationen«

1. **Lernen muss erst einmal gelernt sein.** Das gilt selbstverständlich auch für lernende Organisationen. Lernen bedeutet, mit dem Wandel generell erst einmal zurecht zu kommen.
2. **Gegenseitige Verbundenheit.** Möglich ist das nur durch echte Beziehungen. Diese entstehen durch eine lange gemeinsame Geschichte, auf deren Entwicklung der Fokus gelenkt werden muss.
3. **Zusammenarbeit fördern**, qualifizierten Austausch fördern, Zufriedenheit erhalten. Wichtig ist das Entstehen einer **Beziehungsgestaltung**, die Kommunikation unterstützt und weiter voranbringt.

»Ins Leben bringen«



Was wurde bisher getan? Hat es uns weitergebracht? Was war eventuell hinderlich? Solche und weitere Fragen beschäftigen Führungskräfte einer lernenden Organisation.

Es wird immer wieder reflektiert, bisherige Verhaltensweisen infrage gestellt und ausprobiert, wie optimiert werden kann. Und das auf den Stufen Individuum, Team und Organisation.

Leadership braucht Mindset und keine Tools. Es geht primär um Haltung, wenn es um Nachhaltigkeit und Wirksamkeit geht.

Als Führungskraft in einer lernenden Organisation stellt man auf einer Metaebene sich und das eigene Verhalten sowie die Ergebnisse des Handelns bewusst infrage.

Dementsprechend werden Alternativen mit damit verbundenen Konsequenzen entworfen. Für jegliche Art der Alternativen wird

selbstverständlich bewusst die Verantwortung übernommen. Das gilt auch für das Übertragen von voller Verantwortung – das ist mehr als Delegieren.

Interessant ist übrigens: Ich werde (immer noch) häufig kontaktiert mit dem Anliegen:

„Wir wollen agil werden!“

Niemand kommt auf mich zu und formuliert das Ziel, zu einer lernenden Organisation werden zu wollen. Meine Frage in diesem Moment ist:

„Wozu?“

Welche sind Ihre Hauptprobleme, die Sie mit dem Konzept agil lösen wollen? Und wieso glauben Sie, dass Agilität die Lösung dafür ist?“

Mir fällt auf, dass Unternehmen häufig wegen des Hypes um die Agilität mit solchen Anfragen kommen, doch genau genommen geht es nicht wirklich um Agilität. Aber genau auf diese Weise entstehen interessante Diskussionen und neue Prozesse.

Ist für Sie »Agilität« oder eine gelingende Lernende Organisation des Rätsels Lösung für die Herausforderungen der Zukunft?

Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Bekommen dort auch die Führungskräfte Lob und Anerkennung?

Falls ja: Wie sorgen Sie für eine Feedbackkultur, die für alle (also auch die Führungskräfte) gilt? Und falls Sie Chefin oder Chef sind und ganz selten Anerkennung aus dem Team bekommen: Was macht das mit Ihnen? Sinn?

Ich freue mich auf Kommentare. Danke!



Viel Erfolg und Erfüllung

Ihr Cristian Hofmann [HOFMANN.coach](https://www.hofmann.coach)

(Schmidt, G. (2021)). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (9. Aufl.). Carl-Auer Verlag.