



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

März 2010

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Engagement für die Ziele der Geschäftsleitung“

**Ehrgeizige, motivierend wirkende Ziele der Geschäftsleitung sind kein Garant für aktive Mitwirkung bei der Realisierung. Leider bleibt das Engagement, sich an der Verwirklichung dieser Ziele aktiv zu beteiligen sehr oft auf die Geschäftsleitung und auf einige wenige Leistungsträger beschränkt. Woher kommt das Engagement, sich an der Verwirklichung von Zielen aus der Geschäftsleitung zu beteiligen und wie kann sicher gestellt werden, dass dieses Engagement anhält?**

### Wer den Wunsch hat Engagement zu generieren...

...und sieht, dass es bisher nicht in dem gewünschten Umfang gelungen ist, der hat den ersten Schritt bereits getan, diesem Wunsch näher zu kommen: Hinsehen. Der zweite Schritt ist wesentlich schwieriger, als der erste: Nicht nur hinsehen, sondern sich selbst eingestehen, dass es bisher nicht gelungen ist das gewünschte Engagement zu generieren. Erst wenn dieser zweite Schritt gemacht wird, entsteht die Bereitschaft Überzeugungen zu hinterfragen, die zum bisherigen Vorgehen geführt haben. Dies ist die entscheidende Voraussetzung, um echten Fortschritt zu machen. Ein Vorstandsvorsitzender sagte in der Pause eines Workshops mit seinen Führungskräften zu mir: „Ich bin überrascht. Die sind ja alle gut.“ Seine bisherige Überzeugung war: Die meisten seiner Führungskräfte sehen nicht, was erforderlich ist und wollen nicht gemeinsam anpacken. Diese Überzeugung hatte sich in diesem Moment in Luft aufgelöst. So konnte er seine kontrollierende Haltung aufgeben, die so wieso nicht zu ihm passte und zu einer offenen, unterstützenden Haltung wechseln. Ein Jahr später hat seine Mannschaft von sich aus die Ziele über seine Ziel-Vorstellungen hinaus erhöht und diese am Ende des Jahres erreicht. Sein Wechsel zu einer offenen, unterstützenden Haltung zeigte sich vor allem darin, dass er anfang, seinen Führungskräften und Mitarbeitern Gestaltungs-Spielraum zu

geben, damit sie selbst festlegen können, wie sie wichtige Herausforderungen ihres Unternehmens angehen wollen. Die Vorgehensweisen, die dabei herauskamen, entsprachen nicht immer seinen Vorstellungen, aber er war bereit die Kontrolle, dass alles so laufen muss, wie er es für richtig hält, aufzugeben.

### Ohne Unterstützung werden Freiräume für Unsinn und Nichtstun genutzt

Es gibt viele Manager, die gerne die Kontrollen in ihrem Unternehmen aufgeben und dafür mehr Gestaltungsfreiraum geben würden. Aber die Befürchtung, dass durch weniger Kontrolle die Leistung sinkt und die Freiräume für Eigeninteressen genutzt werden ist größer, als das Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit und -motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Oftmals bestätigen sich diese Befürchtungen in dem Moment, in dem die Zügel locker gelassen werden. Kontrollorientiert geführte Unternehmen zeichnen sich durch ausgeprägte zentrale Steuerungssysteme aus. Der „moderne“ Begriff dafür lautet Zielsystem. Was geschieht, wenn die Kontrolle, die über diese Systeme ausgeübt wird, nachlässt? In dem oben genannten Beispiel hat der größere Freiraum zuerst die Unfähigkeit offenbart, koordiniert vorzugehen. Da die veränderte Haltung des Vorstandsvorsitzenden zuerst nur in den Führungskräfteklausuren zu anderen Formen der Zusammenarbeit führte, war das Risiko des Kontrollverlustes im wahrsten Sinne des Wortes überschaubar. Koordiniertes Vorgehen und der Umgang mit mehr Gestaltungsspielraum kann geübt und erlernt werden. Allerdings nicht im realitätsfernen Rahmen eines Führungstrainings, sondern nur in der echten Führungssituation.

### Die Zukunft gehört dem Manager und Moderator

Wie kann die Unternehmensleitung ihre Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen Gestaltungsspielräume sinnvoll zu nutzen?



Das klassische Bild des Managers, der es versteht Ziele zu setzen, Aufgaben richtig zu verteilen und die Umsetzung zu kontrollieren, reicht hier nicht mehr aus. Es ist ein anderes Vorgehen gefragt, das bisher nur von externen Beratern und noch wenig von Managern praktiziert wird: Die Moderation. Gemeint ist hier nicht eine neutrale Moderation, wie sie im Konfliktmanagement angewendet wird, sondern eine Moderation, die gleichzeitig Orientierung gibt, involviert und klärende Prozesse leitet. Wenn Sie es schon ausprobiert haben, werden Sie jetzt fragen: Wie kann ich moderieren und gleichzeitig meine inhaltliche Position vertreten? Diese Frage beinhaltet die Überzeugung, dass es Ihr Job ist. Andere davon zu überzeugen, was Sie wollen. Das funktioniert in der Rolle des Moderators natürlich nicht. Wenn Sie führen und moderieren wollen, dann lassen Sie lieber Ihren Fragen den leitenden Job übernehmen.

### **Wer moderiert, der fragt. Wer fragt, der führt!**

Sie fragen sich jetzt vielleicht: Verlieren Sie als Manager nicht Ihre Glaubwürdigkeit als Führungskraft, wenn Sie anfangen zu moderieren? Machen Sie sich dabei nicht lächerlich? Sollen Sie sich ans Flip-Chart stellen und Ihre Fragen aufschreiben? Vielleicht können Sie nicht gut leserlich am Flipchart schreiben. Mag sein, dass das zutrifft. In der Realität wird jedoch das Gegenteil passieren. Keiner wird ein Problem haben Ihre Schrift zu entziffern, denn das, was alle viel mehr interessiert als Ihre Schrift, sind Ihre Fragen. Das wichtigste Erfolgsprinzip der Moderation lautet: Wer fragt, der führt! Außer der führenden Funktion haben die Fragen noch einen anderen, unschlagbaren Vorteil für Sie. Ab jetzt sind es nicht mehr Sie, der primär informiert, sondern ab jetzt werden Sie informiert. Denn in der Rolle des Moderators können Sie Unstimmigkeiten und unerklärliche Diskrepanzen leichter erkennen. Sie fangen an persönliche Differenzen aus der Distanz zu sehen und Sie bekommen viele weitere nützliche Einsichten, die Sie gut gebrauchen können, um Ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen einen möglichst guten Job zu machen.

### **Wer moderiert, arbeitet mit Strukturen. Strukturen lenken Energie und Verhalten.**

Moderatoren und Manager haben eins gemeinsam. Sie arbeiten mit Strukturen. Manager meistens mit Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Moderatoren dagegen nutzen ein viel größeres Repertoire. Sie arbeiten mit Raum-, Zeit-, Gruppen- und dramaturgischen Strukturen. Götz Werner, der Gründer der dm Drogeriemarkt-Kette hat einmal in einem Vortrag zum Aufbau der dm Unternehmenskultur gesagt: „Wasser kann man nicht durch überreden dazu bringen, dahin zu fließen, wo es hinfließen soll. Dazu muss man Wasserbauer sein und Strukturen schaffen, die den Fluss des Wassers lenken.“ Eine sehr plastische Beschreibung, wie ein Moderator denkt. Beispielsweise kann man bei der Gestaltung einer Führungskräfteklausur leicht erkennen, ob die Struktur der Veranstaltung zielführend ist oder nicht.

### **Wer moderiert, der involviert und schafft Gestaltungsspielraum. Das motiviert.**

Manager versuchen mit interessanten Zielen Engagement oder durch überzeugendes, persönliches Auftreten Gefolgschaft zu gewinnen. Beides funktioniert oft nur mit manipulativen Mitteln. Moderatoren dagegen wissen, dass Engagement vor allem durch die Einbindung der Mitarbeiter und das ehrliche Geben von Gestaltungsspielraum entsteht. Engagement zu generieren ist nicht nur eine Frage der Technik, sondern vor allem eine Frage der Haltung: Unterstützen und Raum geben für eigene Erfahrung. „Facilitator“, der englische Begriff für Moderator bringt es auf den Punkt: „to facilitate“ = etwas ermöglichen, erleichtern, unterstützen. Stellen Sie sich vor, Sie sind zukünftig der Facilitator Ihrer Management-Meetings, sowie Ihrer Strategie- und Führungsklausuren und Sie nutzen diese Runden mit Ihren Führungskräften nicht nur für Entscheidungen, sondern auch, um Koordinationsfähigkeit, den Umgang mit Gestaltungs-Spielraum und dem Umgang mit Offenheit zu üben, bevor Sie es im täglichen Geschäft umsetzen. Das kann nur ein Moderator. Warum nicht auch Sie?

### **Zur Umsetzung...**

Sind sie an dem Thema „**Manager und Moderator**“ interessiert? Dann finden Sie unter [www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de) „Aktuelles“ die Information zum Moderatoren-Seminar für Vorstände und Geschäftsführer.

In der nächste Leitlinie im Mai werden Sie Antworten auf eine besonders wichtige Frage für Moderatoren finden: Wie komme ich von Verpflichtung (neudeutsch: Commitment) zu echtem, ernst gemeintem Engagement?