



NLP – Systeme – Organisationen

Die Integrale Unternehmensberatung Innere Form©

von Bernd Linder-Hofmann und Peter Klein

1. Veränderte Rahmenbedingungen der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert

Die Welt ist im Wandel. Durch die immer weiter fortschreitende Vernetzung und Differenzierung nehmen die Komplexität, die Dynamik und die Beschleunigung weiter zu. Die Internationalisierung lässt den Wettbewerb steigen, die Globalisierung erzeugt zunehmende Instabilitäten und Unsicherheiten; neue Märkte, neue Mitbewerber und neue Standorte bringen Herausforderungen durch andere Kulturen und andere Denkweisen. Die Risiken und Chancen haben gleichermaßen zugenommen, und die Macht der Shareholder und der Finanzmärkte haben Ergebnis-, Erfolgs-, Innovations- und Leistungsdruck bei einem gleichzeitigen Wegfall äußerer Sicherheiten ansteigen lassen. Die Anforderungen an Menschen, besonders im beruflichen Umfeld, haben zugenommen und werden noch weiter zunehmen.

Aufgrund dieser Szenarien stellen sich einige Fragen: Welche Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und

Instrumente haben wir, um mit diesen Anforderungen adäquat umzugehen? Welche davon sind geeignet, um diesen Herausforderungen optimal begegnen zu können? Brauchen wir zur erfolgreichen Bewältigung in dieser Form bisher nie gekannter und für die Menschen unserer Zeit neuartiger Problemstellungen nicht auch neue Lösungen?

Denn eines zeigen internationale Langzeitstudien ganz klar auf: Immer häufiger werden in Veränderungsprozessen die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht; die Ergebnisse sind nicht die erwünschten oder zeigen „ungewollte“ Nebeneffekte. Deshalb ist zu fragen, welche der tradierten Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen im Management und der Führung von Organisationen und Systemen und der standardisierten Beratungsansätze sich unter diesen veränderten Rahmenbedingungen noch als geeignet erweisen – und wo wir neue Lösungen, neue Ansätze im Denken und Handeln brauchen, die die Grenzen des Bisherigen offen legen und auch, wenn notwendig, überschreiten.

2. Warum der Umgang mit Komplexität wichtig ist

Die Komplexität der Systeme ist zu einer der großen Herausforderungen für die Führung und das Management geworden, genauer gesagt, die Steuerung dieser komplexen Systeme. Eine der Lösungen, die verstärkt zu finden ist, ist die Reduktion oder Vereinfachung des Systems: „Einfach managen!“ Das ist unter bestimmten Rahmenbedingungen sinnvoll, nämlich unter einfachen. Da dies aber in den meisten Fällen nicht zutrifft, ist es eine nur sehr eingeschränkt Erfolg versprechende Vorgehensweise. Die andere ist, der Komplexität und der Varietät der Rahmenbedingungen komplexes und variantenreiches Verhalten gegenüber zu stellen. Diesem Tatbestand, mit seinem Verhalten den Rahmenbedingungen adäquat zu entsprechen, nennen wir Kohärenz. Das erfordert aber für den Umgang mit Komplexität neue Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente.

Eine weitere Überlegung macht den sinnvollen Umgang mit Komplexität notwendig: Einfache und reduzierte Systeme können bestimmte Eigenschaften überhaupt nicht haben, wie z.B. Lernen in höheren Ordnungen. Dies setzt bestimmte Stufen des Bewusstseins und damit eine bestimmte Komplexität voraus.

3. Wie erfolgreiche Organisationen unter diesen Rahmenbedingungen arbeiten

Stellvertretend für die oben angeführten Studien soll zunächst die „Evergreen-Studie“ angeführt werden. Sie ist eine der weltweit umfangreichsten Unternehmensstudien in der erstmaligen Zusammenarbeit namhafter internationaler Universitäten und Beratungsunternehmen: 160 Unternehmen aus 40 Branchen, 10 Jahre Laufzeit und weitere 5 Jahren Evaluierung mit dem Ziel, Kriterien für langfristig erfolgreiche Unternehmen zu finden. Das Ergebnis ist die „4+2 Formel“, d.h. durch die Beachtung von 4 primären und 2 ausgewählten Sekundärdisziplinen waren Unternehmen in der Lage, sich nachhaltig erfolgreich zu entwickeln.

Die primären Managementdisziplinen sind in den Feldern Strategie, operative Exzellenz, Struktur und Kultur, die sekundären Managementdisziplinen sind Förderung von Talenten, Führung, Innovation und Fusionen/Partnerschaften. Die einzelnen Felder klingen zunächst nicht spektakulär; interessant wird es, wenn man die Umsetzungen in den einzelnen Feldern und vor allem übergreifend genauer betrachtet. So hat sich u.a. folgendes als äußerst erfolgreich erwiesen: Die langfristige Orientierung und Entwicklungsarbeit hat sich gegenüber der permanenten und kurzfristig orientierten Veränderung als überlegen erwiesen. Der nachhaltige Erfolg stellt sich erst durch die gleichzeitige Beachtung und konsequente Arbeit in mehreren Feldern im Sinne eines integralen Ansatzes ein. Entscheidender Erfolgsfaktor ist die konsequente und disziplinierte Umsetzung und das perma-

nente Streben nach operativer Exzellenz.



Eine weitere bahnbrechende Forschungsarbeit in der Führung von Organisationen und Systemen ist die „Musterbrecher“-Studie, die sich mit der Fragestellung beschäftigt, wie Führungskräfte die gängigen Muster und Managementreflexe durchbrechen und (damit) überdurchschnittlich erfolgreich sind. In zahlreichen Interviews mit Unternehmern und Führungskräften wurden die Erfolgskriterien herausgearbeitet, die sich interindividuell fassen lassen: Denkkraft und eine hohe Fähigkeit zur Reflexion, Bindungskraft auf der Basis geklärter Beziehungen und Sprungkraft durch leisen Mut. Alle diese Führungskräfte haben den Mut gehabt, neue Lösungen zu denken und sie auch konsequent in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Sie haben die Grenzen des Bestehenden überschritten und mit ihrer Vorgehensweise (erfolgreich) Neuland betreten.

Wenn wir die aktuellen Studien in Verbindung mit unseren eigenen Forschungsarbeiten (siehe Literatur) zusammenfassend auswerten, dann können wir folgendes feststellen: Erfolgreiche Führungskräfte gehen neue Wege und sind dabei kongruent – d.h. Denken, Sagen und Tun stimmen überein – und konsequent, d.h. sie setzen diese neuen Lösungen auch diszipliniert um. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein konsistentes System aus, d.h. die Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und die Instrumente sind aufeinander abgestimmt, die sie langfristig orientiert und nachhaltig mit operativer Exzellenz umsetzen. Erfolgreiche Unternehmen und erfolgreiche Führungskräfte sind kohärent, d.h. ihre Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente harmonisieren mit den (veränderten) Rahmenbedingungen und sind auf diese optimal ausgerichtet und abgestimmt.

Fazit: Der erfolgreiche und nachhaltige Bestand des Unternehmens unter den oben genannten Herausforderungen erfordert eine veränderte Unternehmensführung, ein Management mit erweiterten Ansätzen und Instrumenten, das in der Lage ist, unter diesen Rahmenbedingungen komplexe Organisationen zu planen und zu steuern. Die Berücksichtigung dieser Dimensionen sind nach unserem Verständnis die Grundvoraussetzung, damit ein Ansatz die Bezeichnung „integral“ (integrale Unternehmensführung, integrales Lehrsystem etc.) rechtfertigt.

4. Welchen Beitrag kann NLP zu diesen Herausforderungen leisten?

Wenn wir Lehrsysteme auf ihre Tauglichkeit für den Umgang mit komplexen Herausforderungen hin prüfen wollen, gilt es des Weiteren, die ihnen zugrunde liegenden Denkweisen und Annahmen auf einen integralen Ansatz hin offen zu legen und zum anderen, die Modelle und In-

strumente in Bezug auf ihre Eignung für den Umgang mit Komplexität anzuschauen.

Prinzipiell alle Lehrsysteme im Beratungs- und Trainingsbereich sollten sich, gerade aufgrund der neuen Herausforderungen auf Kundenseite, selbst mit der eigenen strategischen Positionierung (so wie Berater es ihren Kunden empfehlen!) auseinander zu setzen. In Anlehnung an die „Blue Ocean Strategie“ (wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt) empfiehlt es sich, die eigene strategische Positionierung und die Modelle, Denk- und Vorgehensweisen vor diesem Hintergrund selbstkritisch zu reflektieren.

Dabei sind aus unserer Sicht folgende Felder von Bedeutung:

- Vom Ansatz her sind zwei Felder zu differenzieren: die Arbeit *im* System und die Arbeit *am* System. Die Arbeit am System hat unter den Rahmenbedingungen einer sich verändernden Umwelt mehr an Bedeutung gewonnen. Diese beiden Felder sollten in einem Lehrsystem ausreichend und entsprechend ihrer Bedeutung repräsentiert sein.
- Welcher Kontextbezug wird – wenn überhaupt – im Rahmen des Lehrsystems reflektiert? Wird dem Kontext eine entsprechende Bedeutung beigemessen? Alle neuesten empirischen Befunde haben eindeutig aufgezeigt, dass z.B. Spitzenleistungen in erheblichem Maße kontextabhängig und kontextbezogen und nicht unter allen Umständen beliebig reproduzierbar sind.
- Wie werden Werte in dem jeweiligen Lehrsystem positioniert? Gemeinsame interindividuelle Werte und Wertorientierungen haben sich als fundamental für Spitzenteams herausgestellt.
- Inwieweit trägt das Lehrsystem der Komplexität Rechnung? Stellt es der Komplexität eine entsprechende Komplexität gegenüber und lässt das Lehrsystem in sich ausreichend Varietät, um der Varietät zu begegnen?
- Werden in das Lehrsystem bahnbrechende Erkenntnisse aus anderen Disziplinen oder Denksystemen wie z.B. Gehirnforschung, Quantenphysik, Buddhismus, Systemdynamische Ordnungen etc. mit berücksichtigt und einbezogen? Wie offen ist das Lehrsystem in Bezug auf die Integration neuester Ergebnisse der internationalen und interdisziplinären Forschung?
- Wie ist der Faktor Entwicklung und Zukunft berücksichtigt? Die Modellierung von Spitzenleistungen hat immer einen Vergangenheitsaspekt, d.h. ich modelliere das, was erfolgreich war. Der Ansatz eines zukunftsorientierten Lehrsystems trägt muss auch den Aspekt der Entwicklung berücksichtigen, vor allem unter sich schnell und dynamisch verändernden Rahmenbedingungen (siehe z.B. „In Search of Excellence“ und die Folgen). Ein Lehrsystem muss in der Modellierung Antworten auf die folgenden vier Fragen geben können:
 - Was mache ich mehr?
 - Was mache ich weniger?

- Was lasse ich weg?
- Was mache ich neu?



Wir möchten an dieser Stelle als praktische Beispiele nur einige wenige Aspekte des klassischen NLP-Modellingansatzes der 90er Jahre beleuchten:

„Werte sind mentale Konstrukte“ – aus unserer Sicht ist es zwingend notwendig, die neue Forschung über universelle Werte (etwa Liebe) mit einzubeziehen. Beispiele für Fragestellungen ergeben sich aus der Bewusstseinsforschung z.B. in Anlehnung an Ken Wilber: Ist Evolution gerichtet oder beliebig?

Wurde ausreichend differenziert über Spitzenleistungen im System und die notwendigen Rahmenbedingungen eines Systems, damit die Spitzenleistung überhaupt erbracht werden kann/darf (siehe Arbeit *am* System)? Inwieweit beeinflussen im Hintergrund wirksame Ordnungsdynamiken (Bindung, Ausgleich, Macht) das Misslingen oder Gelingen von Modellingprojekten? Dabei ist unsere Vorannahme, dass Modellingprojekte immer dann gelungen sind, wenn die Rahmenbedingungen des Kontextes, in dem die Spitzenleistung modelliert wurde, ähnlich waren wie in dem neuen Kontext. Diese systemischen Betrachtungen tauchen aber explizit nicht in NLP-Modellingprojekten auf, weder als Fragestellung noch mit entsprechenden Lösungsansätzen.

Haben wir im klassischen NLP alleine ausreichende Ansätze, um ganze Systeme, z.B. Unternehmen, auf einem Weg vom „Order Driven-Ansatz“ (Graves/Beck Level 4) bzw. „Strategic Enterprise-Ansatz“ (Graves/Beck Level 5) bei einer Entwicklung hin zu einem „People Driven-Ansatz“ (Graves/Beck Level 6) oder noch weiter in Richtung „Holismus“ bzw. „Relativismus“ zu begleiten?

Fazit: Ein zukunftsorientiertes Lehrsystem zeichnet sich durch einen integralen Ansatz aus und berücksichtigt in seinen Modellen, Denk- und Vorgehensweisen ausreichend die sich schnell und dynamisch verändernden Rahmenbedingungen. Das Lehrsystem NLP muss sich im 21. Jahrhundert die Frage stellen, inwieweit es mit einer Positionierung als „Schweizer Taschenmesser der Kommunikation“ alleine gelingt, z.B. den Anforderungen von internationalen Großkonzernen bei der Begleitung ihrer Transformationsprozesse gerecht zu werden und ob damit diese Beratungsfelder erschlossen werden können. Die Antwort kann zu einer grundsätzlichen Selbstreflexion führen.

5. Der Ansatz der Inneren Form®

Die Innere Form® ist ein System, das als integraler Ansatz für komplexe Rahmenbedingungen entwickelt wurde. Es geht darum, Beratung und Unternehmensführung neu zu gestalten auf der Grundlage neuer Erkenntnisse über eine hö-

here Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Gestaltung sozialer Systeme. Dabei steht die Entwicklung von M U T – Menschen, Unternehmen, Teams – im Fokus. Das System der Inneren Form[©] steht auf drei Säulen:

- Einzigartiges integrales Beratungs-, Trainings- und Methodenkonzept, basierend auf dem Wissen und den Erfahrungen alter Meister des Westens und des Ostens und den Erfahrungen von Führungskräften unserer Zeit
- Interdisziplinäres wissenschaftlich fundiertes und erfahrungsbasiertes Expertenwissen, auch durch eigene Forschungsarbeiten und Lehrtätigkeiten
- Nachweislich nachhaltige und dauerhafte Wirksamkeit und Ergebnisse, nachgewiesen in erfolgreichen eigenen Beratungsprojekten (auch unter der Berücksichtigung von systemischen Rahmenbedingungen).

Eine Integrale Unternehmensberatung hat ein operatives Expertennetzwerk, das Unternehmen aus einer Hand in den oben genannten Feldern beraten kann. Die zentralen Felder der Integralen Unternehmensberatung Innere Form[©] liegen in den Feldern, in denen es um die integrale Transformation von Systemen unter komplexen Bedingungen geht, wie z.B. Strategische Beratung im Sinne einer Neuausrichtung, Transformationsprozesse wie Betriebsübernahmen, Begleitung in starken Wachstumsphasen, Existenzgründungen etc.

6. Ein Forschungsansatz der Inneren Form[©] bei der Betrachtung von Systemen

Jedes soziale System manifestiert sich nach unserer Auffassung in 6 Dimensionen: Materie, Bewegung, Begegnung, Beziehung, Bindung und Bewusstsein. Um es plastisch zu machen, betrachten wir ein Unternehmen:

Materie

Die feste und fassbare Manifestation der Organisation, wie die Infrastruktur und Ausstattung, Finanzen und die Aufbaustrukturen. Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Bilanz.

Bewegung

Die fließende und sichtbare Manifestation der Organisation und umfasst alle Prozesse und Abläufe. Bewegungen sind Bewegungen mit Mitarbeitern (Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entlassung), von Mitarbeitern (Meetings, Kunden- und Lieferantenbesuche) und von Materie (Datenströme, Materialfluss, Finanzströme). Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Gewinn- und Verlustrechnung.

Begegnung

Die erlebbare Manifestation der Organisation. Begegnungen finden statt in Meetings, in Gesprächen, in Veranstaltungen, in Foren zwischen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und weiteren Gruppen.

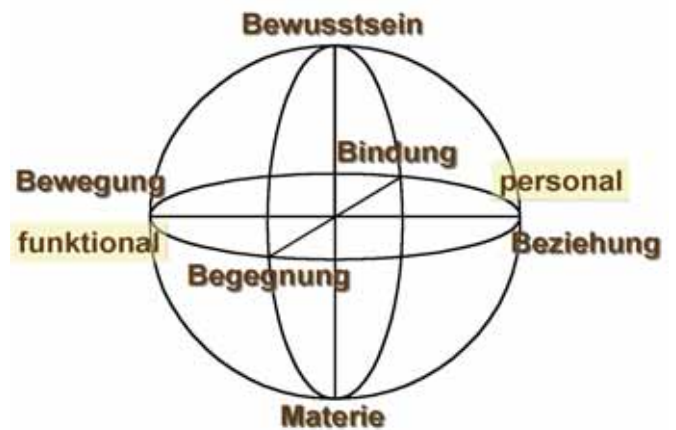


Abbildung: 6 Dimensionen des Systems

Quelle: Institut Innere Form

Beziehung

Die spürbare Manifestation der Organisation. In Begegnungen besteht die Chance, eine Beziehung zu den anderen Menschen auf- und auszubauen. Dies geschieht auf der Basis wechselseitiger Interaktionen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes in vielfältiger Form. Die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität der Beziehung hat direkten Einfluss auf die Dimension der Bindung.

Bindung

Die fühlbare Manifestation der Organisation und stellt die Qualität der Verbundenheit mit anderen Menschen, mit der Aufgabe, dem Team und dem Unternehmen dar, um die wesentlichsten Aspekte zu nennen. Der unmittelbaren externen Beobachtung sind diese Dimensionen des Erfahrens nicht mehr direkt zugänglich.

Bewusstsein

Immaterielle geistige Manifestation der Organisation. Diese Dimension umfasst Haltung, Einstellung und deren ethische, moralische und kulturelle Ausprägungen und beeinflusst die anderen Dimensionen Bewegung, Begegnung, Beziehung und Bindung.

Alle diese Dimensionen sind gleichwertig, aber different.

Bewegung und Begegnung sind funktional. Sie sind kollektive Phänomene mit zentraler Planbarkeit, Steuerbarkeit, weitgehender Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit. Die Orientierung ist in der Raum-Dimension. Die meisten Modelle, Instrumente und Methoden der Ökonomie fokussieren auf diese funktionalen Dimensionen. Hier greifen die Gesetzmäßigkeiten linearer Systeme mit dem Verständnis trivialer Maschinen-Modelle, einer linearen Kausalität und dem Verständnis einfacher Ursache-Wirkungsbeziehungen. Dem Changemanagement in Organisationen liegt auch heute noch größtenteils dieses Verständnis zugrunde. Es sind geplante Veränderungen von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen in der äußeren Form: *Mitarbeiter werden bewegt.*

Beziehung und Bindung sind personal. Sie sind individuelle Phänomene, die sich zentral nicht planen und steuern lassen. Es geht hier um Verbundenheit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Bedingtheit. Die Orientierung ist in der Zeit-Dimension. Hier greifen die Bedingungen nicht-linearer Systeme, der Komplexität und Dynamik sozialer Systeme, einer nicht-linearen Kausalität sowie nicht-trivialer Maschinenmodelle. In diesen Feldern geht es um die Entwicklung von Menschen und Systemen in der inneren Form: *Menschen sind bewegt*.

Die Modellwelt der Ökonomie adressiert einseitig die Dimensionen Materie, Bewegung und Begegnung. Hier sind ausreichend Instrumente verfügbar, um komplexe Systeme zentral zu planen und zu steuern. Hierauf reflektieren auch die meisten Ansätze des Veränderungsmanagements der beiden letzten Jahrzehnte.

Die Dimensionen der Beziehung und Bindung werden nicht als gleichwertig betrachtet. Sie sind individuelle Phänomene, d.h. nicht planbar und steuerbar, und entziehen sich dadurch weitgehendst der Messbarkeit. Infolge dessen ist ihr Einfluss auf die Entwicklung der materiellen Dimension auch nur indirekt nachweisbar.

Die Modellwelt der funktionalen Dimensionen wie Maschinen-Modelle oder lineare Kausalität ist auf die personale Dimension nicht übertragbar und umgekehrt – d.h. die bewährten Methoden der zentralen Steuerung wie Information und formale Kommunikation werden auf die Dimensionen Beziehung und Bindung unreflektiert angewandt. Beziehung und Bindung aber brauchen Zeit und sind nachhaltig nur über längerfristige Prozesse zu gestalten.

Fazit: Die klassische Unternehmensberatung fokussiert einseitig die äußere Form (Bewegung, Begegnung, Materie). Erst mit der gleichen Aufmerksamkeit auf die innere Form (Bewusstsein, Beziehung, Bindung) ist integrale Unternehmensberatung möglich. So erklärt sich z.B., dass in klassischen Beratungen des Changemanagements in Unternehmen 50% der Ziele nicht erreicht werden. Der erweiterte Ansatz einer komplexeren integralen Unternehmensberatung: Transformation von Unternehmen bedeutet Veränderungs-/Changemanagement (Strategie, Strukturen, Prozesse) in der äußeren Form und Entwicklung (Werte, Einstellung, Kommunikation) in der inneren Form.



Schlussfolgerungen

Ausgehend von der Komplexität der Rahmenbedingungen ist es notwendig, die tradierten Ansätze, Modelle, Denk- und Vorgehensweisen und Instrumente kritisch daraufhin zu reflektieren, inwieweit sie geeignet sind, adäquate Lösungen für diese Herausforderungen zu bieten. Es bleibt festzuhalten, dass wir für die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen und für die Sicherung unserer Zukunft neue Lösungen und neue Ansätze brauchen. Die in den Studien zu findenden Beispiele und Ansätze machen Hoffnung – um sie konsequent umzusetzen, braucht es Denkkraft, Bindungskraft und vor allem Mut.

Beim DVNLP-Kongress am 28.10.2006 in Köln stellen wir im „Transformation – Praxis-Workshop: Systemaufstellungen Innere Form“ vor, wie wir in Beratungsprozessen die 6 Dimensionen von Systemen sichtbar machen, zeigen Best-Practise-Projekte über gelungene Transformationen sowie die aktuellen Konzepte der Ausbildung in der Inneren Form[©].

Literatur:

- Joyce, W.; Nohria, N.; Roberson, B.: **Wie erfolgreiche Unternehmen arbeiten – Die 4+2 Formel für den nachhaltigen Erfolg**; Stuttgart 2005
- Kim, W.CH.; Mauborgne, R.: **Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**; Boston 2005
- Linder-Hofmann, B.; Zink, M.: **Mit Tempo 300 in die Sackgasse oder: Wider die Verrücktheit in Systemen**; Zeitschrift für Lernende Organisation; Wien 2006
- Malik, F.: **Strategie des Managements komplexer Systeme**; Bern-Stuttgart-Wien 2004
- Wüthrich, H.A.; Osmetz, D.; Kaduk, S.: **Musterbrecher – Führung neu leben**; Wiesbaden 2006
- Linder-Hofmann, B., Zink, M.: **Die Innere Form – Zen im Management**, Gellius-Verlag, 2002

Bernd Linder-Hofmann, Partner und Mitgründer des Instituts für Innere Form, war lange Jahre als Führungskraft im internationalen Bereich tätig, unter anderem bei Henkel KGaA, Schöller AG, Nokia und der Commerzbank AG. Heute gibt er sein Know-how als Autor, Trainer und Berater sowie als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule in Weiden, der Berufsakademie Heidenheim und der Fachhochschule in München weiter.

Peter Klein, Partner im Institut für Innere Form, NLP-Trainer seit 1995, DVNLP-Lehrtrainer, Mitbegründer des Business Forum Nürnberg, Berater und Coach in Transformationsprozessen.

www.die-innere-form.de

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 Strohfeuer?

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 Dienstweisung. 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.

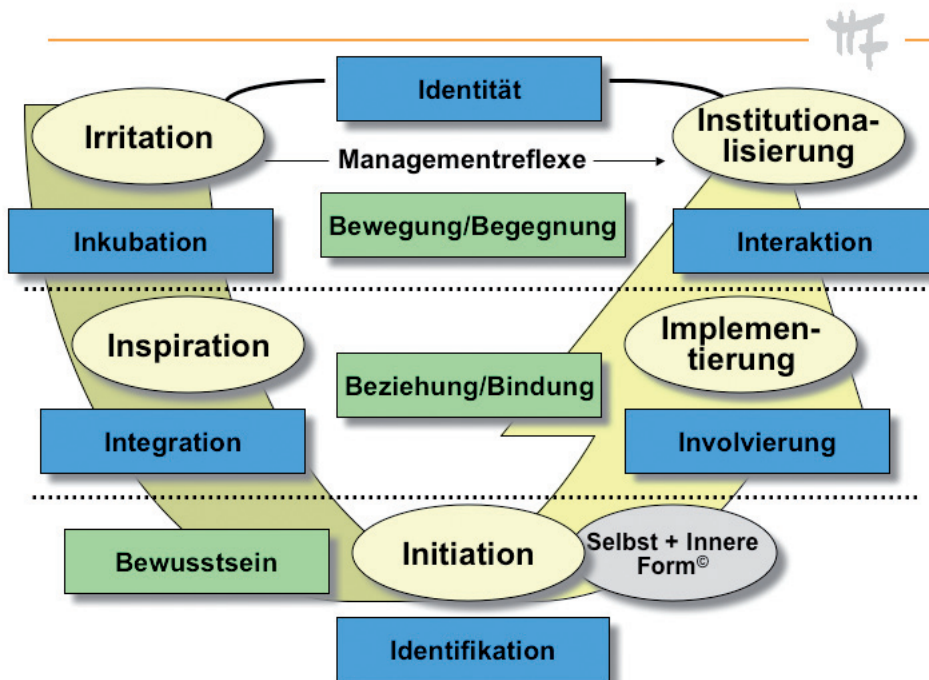
Zurück zu unserem Beispiel: Mittlerweile haben im Unternehmen – begleitet von Beratern – mehrere Workshops stattgefunden, dabei wurde gemeinsam mit den Führungskräften eine neue Führungsphilosophie entwickelt und ein Mitarbeiter-Entwicklungssystem eingeführt. Es gibt nun gemeinsame Ziele und Erlebnisse,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

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 Altbewährtem,
- 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 grüßt 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.