

¡Buen Camino!

¡Buen Camino! ist eine wertschöpfende Investition der knappen Ressource Zeit.

Hans-Peter Oßner
hposchner consulting

René Meurer
Consulting & Training KG

Dieser Gruß der Pilger auf ihrem Weg nach Santiago de Compostela erscheint uns die richtige Überschrift zu sein für eine Beitragsreihe, die sich mit Themen des Mittelstands befasst. ¡Buen Camino! ist, wie bei den Pilgern, nicht nur als Gruß zu verstehen, sondern vor allem als Einladung dazu, auf dem gemeinsamen Weg Erfahrungen zu teilen - Reflexion zu ermöglichen - Entwicklungen zu fördern. Der eigentliche Weg wird zum Ziel.

Als Wegbegleiter*innen erhalten Sie die Chance durch Kommentare und Beiträge Einfluss auf die Gestaltung des gemeinsamen Wegs zu nehmen. Sie entscheiden über Perspektiven, Verweildauer und damit die Zeit für die jeweilige Etappe. Auf dem gemeinsamen Weg entsteht hierdurch sehr individueller Nutzen für Sie, Ihre Organisation und jede unserer Wegbegleiter*innen. Das ist unser Angebot.

ETAPPE 1

Zum Erfolg der Besten beitragen

In meinem Berufsleben durfte ich viele Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen begleiten oder habe in persönlichen Gesprächen viel über deren Entwicklung erfahren. Beeindruckt war ich von den gemeinsamen Merkmalen, die scheinbar für viele Führungskräfte im Mittelstand kennzeichnend sind. Es handelte sich stets um selbstbewusste Persönlichkeiten mit langjähriger Unternehmenserfahrung. In anspruchsvollen Situationen haben sie immer wieder Verantwortung übernommen und sich damit das Vertrauen ihres Umfelds erarbeitet.

Eine stärkenorientierte Beschreibung dieser Personen wird folgende Begriffe verwenden

- ☺ **entschlossen**
- ☺ **selbstsicher**
- ☺ **dynamisch**
- ☺ **erfahren**
- ☺ **richtungsweisend**
- ☺ **problemlösend**


Es verwundert daher nicht, dass in den Büros dieser Führungskräfte die Urkunden ihrer 25-, 35- und sogar 45-jährigen Jubiläen zu sehen sind. Sie sind Teil der Erfolgsgeschichte des Mittelstands. Identifikation und persönliches Engagement machen

eben den Unterschied, wenn es um Liefertreue und Kundenorientierung im zunehmenden Wettbewerb geht.

Geschäftsführer*innen und/oder Gesellschafter*innen werden die Gesichter und Namen dieser Personen in ihren Unternehmen sicher sofort vor Augen haben.

¡Buen Camino! Das ist an dieser Stelle mein Gruß und gleichzeitig meine Einladung an Sie, diesem Thema ein Stück des gemeinsamen Wegs zu widmen und mich mit Ihnen über genau diese Führungskräfte in Ihrem Unternehmen auszutauschen.

Beginnen möchte ich mit einem Perspektivenwechsel, der die schwächenorientierte Sicht auf die gleichen



„VUCA, das englische Akronym für Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, ist die heutige Realität von Führungskräften im Mittelstand.“

Personen in ihrem heutigen Umfeld wie folgt beschreiben könnte

- ☹ überlastet
- ☹ gehetzt
- ☹ überfordert
- ☹ unzufrieden
- ☹ reizbar
- ☹ gestresst.

Erfahrungsgemäß weiß auch heute noch nahezu jede Führungskraft im Mittelstand durch ihre anerkannten Stärken zu überzeugen. Dennoch entwickelt sich parallel dazu eine zunehmende Kritik in den eigenen Reihen, die mehr oder weniger ausgeprägt auf der öffentlichen Bühne des Unternehmens geäußert wird.

Auf der Suche nach plausiblen Erklärungen für den Widerspruch werden schnell Peterprinzip oder altersbedingte, abnehmende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit angeführt, die sich über die Jahre einschleichen. Meinen mittelständischen Kunden empfehle ich immer, sich vor diesen Erklärungsansätzen zu schützen. Sie führen mittelfristig zu einem Reflex, den sich Konzerne gerne leisten, dem im Mittelstand jedoch vor allem Wertestrukturen aber auch Folgekosten widersprechen. „Neue Besen kehren gut“ ist kein nachhaltiger Ansatz für ein unternehmerisches Umfeld, das in Generationen denkt und für Kontinuität steht.

Den Widerspruch dauerhaft zu akzeptieren ist jedoch in gleicher Weise riskant. Sich stillschweigend von den hohen Erwartungen an die Leistung von Führungskräften im Mittelstand zu verabschieden, bedeutet, dessen wirtschaftlichen Erfolg zu gefährden.

„Aussetzen“ scheidet als Handlungsoption aus.

In vielen Unternehmen des Mittelstands droht die Kommunikation zu diesem Widerspruch zu einem Verhaltensmuster zu mutieren, das den Regeln des Drama Dreiecks (Verfolger - Opfer - Retter) folgt. Spätestens an diesem Punkt der Entwicklung wird es unausweichlich die Erklärungslücke zwischen stärken- und schwächenorientierter Perspektive zu schließen und über einen lösungsorientierten Plan zu verfügen.

Auf meinem persönlichen Weg vom Erklärungsansatz zum lösungsorientierten Plan habe ich mich vor vielen Jahren dazu entschlossen, die Leistung von Führungskräften als Funktion von zwei, zeitlich veränderbaren Variablen zu begreifen, die sich wechselseitig beeinflussen. Leistung von Führungskräften definiert sich demnach nicht nur als Ergebnis der persönlichen Eigenschaften, Kompetenzen und Erfahrungen. Vielmehr wirkt diese Person in einem Umfeld, das deren Führungsmerkmale skaliert und sie in die normierten Bilder des aktuellen Umfelds einordnet.

Vor dem Hintergrund von Kontinuität und Tradition, beides bekannte Begrifflichkeiten aus dem mittelständischen Umfeld, überrascht es nicht, dass zur Leistungsverbesserung von Führungskräften die Variable „Person“ im Vordergrund stand. Schließlich galt es vehement die Logik des Peterprinzip durch Personalentwicklung zu bekämpfen. Dieser Plan oder besser Reflex auf Beförderungen und damit sprunghafte Veränderungen des Umfelds von Führungskräften war so simpel wie auch (meist) wirkungslos. Die Ergebnisse der

Führungskräfte Seminare und Weiterbildungsprogramme zeigten sich nicht selten ausschließlich in noch volleren Terminkalendern, wachsenden Personalakten und zusätzlichen Ausbildungskosten der Führungskräfte. Noch schlimmer, teils folgten Kommentare von Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen, die diesen individuellen Veränderungsimpulsen kritisch gegenüberstanden oder überfordert schienen

... das legt sich wieder!

... war wohl wieder auf einem Lehrgang!

... den Unsinn glaubt sie/er doch selbst nicht!

Was in der Vergangenheit schon zum Scheitern verurteilt war, hat künftig das Potential Führungskräfte zu einem Abbild Don Quijotes zu entwickeln. Auch mittelständische Unternehmen agieren längst in einem Umfeld, das gleichsam von hoher Dynamik und Komplexität gekennzeichnet ist. VUCA, das englische Akronym für Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, ist die heutige Realität von Führungskräften im Mittelstand. Leistung und Wirken von Führungskräften in dieser Realität verbessern, erfordert im Einklang mit der zeitlichen Veränderung beider Variablen (Person; Umfeld) sowie deren Wechselwirkung zu beraten. Anders als konventionelle Ansätze der Führungskräfte-Entwicklung wird ein agiler Beratungsansatz diesen wachsenden Anforderungen gerecht. Die bewusste Entscheidung für einen dynamischen und parallelen Verlauf der Entwicklung von Führungskraft und Umfeld bietet umfangreiche Möglichkeiten, bewährte Bausteine,

„Wertschätzung und Wertschöpfung in Reinform!“



praxis- und lösungsorientiert, zu integrieren. Hierbei zählt der agile Ansatz durch schnelle, spürbare Verbesserungen sofort auf die operative Zusammenarbeit ein. In gleicher Weise wirken erste Ergebnisse vertrauensbildend und beschleunigen den Fortschritt der Entwicklung mit Blick auf die grundsätzlichen Ziele der Leistungsverbesserung.

Folgende vier Elemente bilden den Kern des Beratungsansatzes, um den die Vorgehensweise iterativ strukturiert wird

- ① Wertestrukturen (er)kennen und als stabile Basis nutzen
- ② Wissen situativ erweitern und festigen
- ③ Wirkung von Führungskräften bewusst machen und verstärken
- ④ Veränderungsimpulse in eine Kultur des Wandels überführen.

Die Wirkung der Kombination dieser vier Elemente mit den Prinzipien agilen Arbeitens beeindruckt in Hinblick auf Motivation, Akzeptanz, Wissenstransfer, Kompetenzerweiterung und Leistungsorientierung. „Wertschätzung und Wertschöpfung in Reinform!“, so kommentierte eine Führungskraft diesen Ansatz der Beratung.

Wenn Sie uns bis zu dieser Stelle gefolgt sind, ist es scheinbar gelungen Ihr Interesse an einem Austausch zu wecken. Erfahrungen teilen - Reflexion ermöglichen - Entwicklungen fördern, so lautet unser Angebot an Sie. Es bietet sich daher an, die Perspektive zu wechseln, bei Thema oder Teilaspekten zu verweilen und Geschwindigkeit herauszunehmen. Ihre Rückmeldung zu dem Thema, zu Ihren Erfahrungen und zu Ihrer Sicht auf unseren Beitrag schafft Mehrwert.

Ich freue mich darauf von Ihnen zu hören.

¡Buen Camino!

Hans-Peter Oßner
hpossner consulting

hpossner consulting



Hans-Peter Oßner
Heubnerweg 3 | D - 14059 Berlin

Tel.: +49 (0)171 22 6 00 55
kontakt@hpossner-consulting.de
www.hpossner-consulting.de

René Meurer
Consulting & Training KG



RENÉ MEURER
Consulting & Training KG

René Meurer Consulting & Training KG
Eynattener Str. 19 | B - 4730 Raeren

Tel.: +49 (0)151 62 66 26 59
kontakt@consulting-meurer.de
www.consulting-meurer.de