

Werner Vogelauer

Welche Pioniere braucht die Zukunft Macher, Manager oder Netzwerk-Promotoren?

1. Einleitung

Pioniere werden heute wiederum überall gesucht. Der Ruf, der im letzten Jahrzehnt zunehmend in Zeitungen und Zeitschriften zu hören war, suchte wieder amerikanischen Pionier-Geist des 18. Und 19. Jahrhunderts. „Go West“ Tracks wurden wieder wachgerufen, die ins neue gelobte Land des amerikanischen Westens aufbrachen, geführt von starken Männern und Frauen, Helden ihrer Zeit.

Jetzt waren wieder Muster der „lonely rider-Epoche“ gefragt. Heros-Bilder von Männern, die allen Unbilden der Situation trotzten, die sich durchsetzten, auch mit Gewalt, wurden in Zeitungen und Zeitschriften als neuer Pionier-Geist geschönt und gefordert.

Ist das jedoch wirklich der Pionier-Geist, den wir im 21. Jahrhundert brauchen? Leben wir in gleichartigen Zeitepochen, um diese Muster von Helden wiederauferstehen lassen zu können? Was schaffen heute Helden von damals an Erfolgen wirklich? Welche „übermenschlichen“ Naturen sind heute denn gefragt? Es gäbe noch viele Fragen, die wir hier stellen könnten. Ein Vergleich zwischen den Pionieren des 18. Jahrhunderts und den gesuchten Initiatoren des 21. Jahrhunderts hinkt jedoch allemal. Heute sind andere Erfolgsmuster als damals.

2. (Problem)situationen heute

Um das Bild des modernen Pioniers griffig gestalten zu können, ist es notwendig, die Probleme unserer heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftssituation näher anzuschauen.

- ? Komplexität und Abhängigkeit (von Personen, Systemen, Entscheidungen usw.)
 - ? hohes Tempo der Veränderungsgeschwindigkeit (in Produkten, Abläufen, Strukturen, Personen ...)
 - ? „Klassenspaltung“ in Schnellerler und Langsamler, die zunehmend zum Aussteigen neigen.
 - ? „Tätigkeiten“, aber zu wenig „Arbeit“(-plätze)
 - ? Wissens- und Informationsexplosion (Halbwertszeit um die 2 Jahre, Internet, Fernsehen usw.)
 - ? individuelle Verunsicherung und Desorientierung (alte Wertsysteme stimmen nicht mehr)
 - ? „Brot und Spiele“ -Syndrom, (der Konsumerismus „frisst“ beinahe alles und selbstverantwortliche Freizeitgestaltung gelingt wenigen)
 - ? Freizeitorientierung und –schonhaltung mancher Bevölkerungskreise
 - ? Überengagement, Doppel- und Mehrfachbelastung
 - ? Zunehmende Gewalt physischer und psychischer Natur
 - ? Höheres Wissen, raschere Erfassung, verwendeter moderner technologischer Mittel, besonders durch die Jugend
 - ? Demokratisierung vieler Teile des menschlichen Daseins (von der Familie bis hin zum Betrieb)
- usw. usw.

3. Mögliche Ziele bzw. Visionen für einen „Pionier neuen Musters“

Wenn ich eine Vision für das 21. Jahrhundert erstelle und aus obigen Problem- bzw. Entwicklungsfeldern Ideen für einen Zukunfts-Pionier herauschäle, dann könnte dies folgendes heißen:

Der Zukunfts-Pionier kann...

- ...Zusammenhänge erkennen, deutlich machen und initiieren
- ...mit anderen Menschen partnerschaftlich und engagiert umgehen
- ...kennt seine Stärken und Schwächen und weiß sie situativ einzusetzen
- ...kennt Partner, die für das von ihm vertretene System hilfreich, unterstützend und aktiv dabei sind
- ...weiß um die Einflußfaktoren wie einbeziehbare Personen bzw. Systeme im Gesamtzusammenhang
- ...agiert auf längerfristige und nicht nur kurzfristige Erfolge hin
- ...lernt permanent weiter ohne sich unter Zwang zu setzen, aber auch nicht auf alten Lorbeeren auszurasen
- ...blickt permanent über die „Gartenzäune“ seines Systems und orientiert sich an der Situation
- ...sucht sich Verbündete, Partner und geht Konflikte mit Kontrahenten bzw. Gegnern aktiv, problemlösungsorientiert an.

Dieses Bild könnte noch verfeinert und ergänzt werden. Ich möchte es hier einmal genug sein lassen – auch das dürfte eine Zukunftsperspektive eines modernen Pioniers sein, daß er abschließen, stoppen kann, daß er Grenzen erkennen, wahrnimmt und das Mögliche tut, nicht Unmögliches anvisiert oder fordert – was zumeist nur in Sprichwörtern sinnig als Orientierung scheint, aber in der Wirklichkeit kläglich versagt.

4. Entwicklungsphasen eines Unternehmens und des Pionier-Geistes

Als Mitgesellschafter von TRIGON-Entwicklungsberatung verwende ich in unserer Organisations- und Unternehmensentwicklungs-Arbeit seit vielen Jahren das NPI-Grundmodell der Entwicklungsphasen, wie es seinerzeit Bernhard Lievegoed als erster erstellt hat. Friedrich Glasl hat dieses Konzept vor einigen Jahren auf Grund der neueren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen erweitert. In diesem Modell existieren 4 Phasen der Entwicklung eines Unternehmens, die keineswegs zwanghaft aufeinander folgen müssen, jedoch transformatorisch aufeinander folgen.

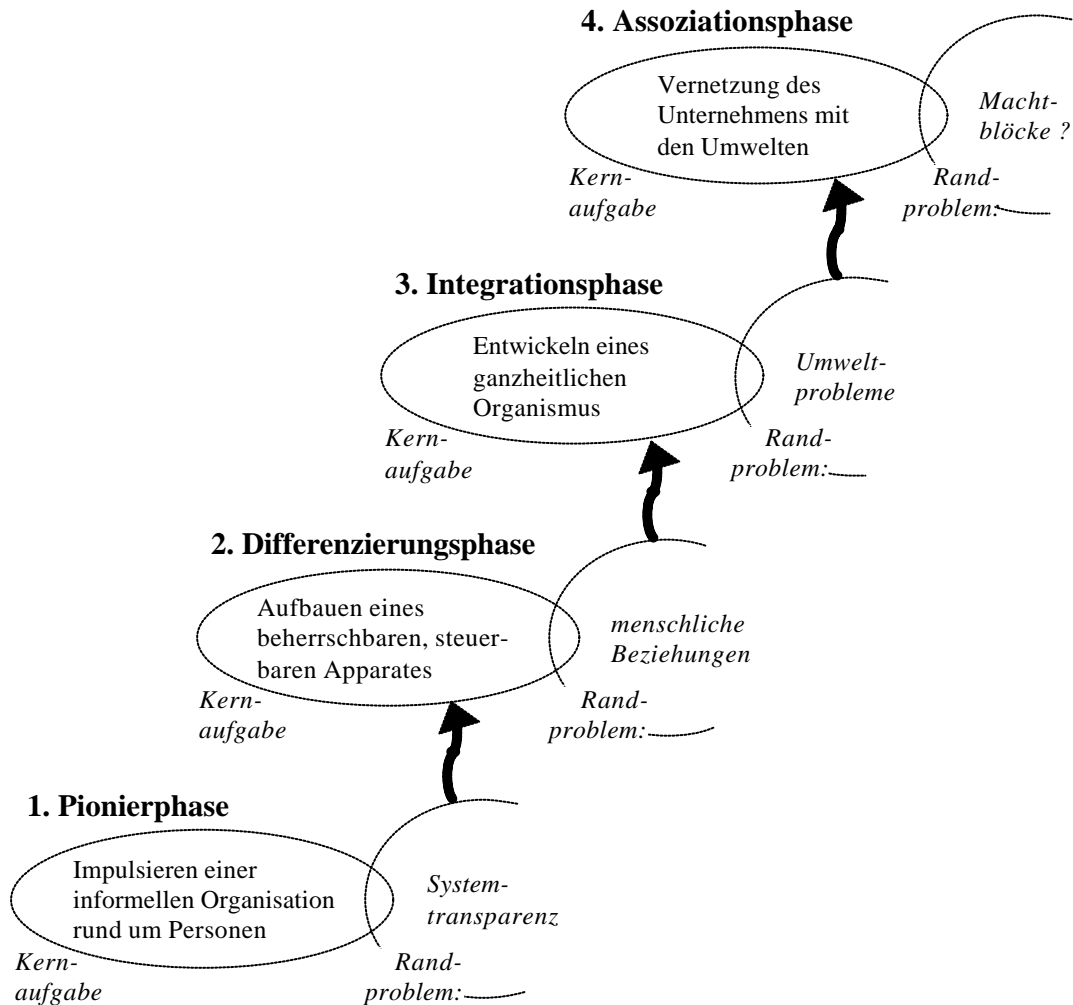


Abb.1: Unternehmensentwicklungsphasen

4.1. Phase 1 – Pionierphase im engeren Sinne

Das Unternehmen ist wie eine große Familie. Die gesamte Organisation wird von der Pionierpersönlichkeit geprägt. Alle

Aktivitäten, Handlungen werden rund um Personen und persönliches Funktionieren gebaut. Kontakte in dieser Organisation sind direkt und intensiv, der Gründer ist zumeist charismatisch-autokratisch, d.h. er führt wie ein Vater mit Strenge das Regiment. Er kritisiert, straft, bestimmt (über andere), er kann aber auch gütig, fördernd, großzügig sein. Das manches Mal von Person zu Person sehr unterschiedlich, zufällig, von Sympathien und Antipathien gefragt. In dieser Phase – ähnlich dem Treck in den wilden Westen – ist die Mannschaft noch überschaubar. Die Improvisationsgabe ist eine Stärke dieser Männer bzw. Frauen. Sie handeln oft spontan – flexibel - , gefühlsbezogen, haben oft ein Gespür, was geht oder paßt.

Grenzen werden dort deutlich, wo durch Wachstum der „Familie“ eine Übersicht kaum bis gar nicht mehr gegeben ist, wo Machtkämpfe stattfinden oder Willkür herrscht. Das Größenwachstum bedingt oft eine neue Form von Übersicht, die – bisher gewohnt – nur der Pionier inne hatte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierten sich an den Vorgaben, Aufforderungen und Hinweisen des Chefs. Diese Abhängigkeit wird in derartigen Weiterentwicklungen zu um Bumerang, der ins Chaos oder bis zum Zusammenbruch führen können.

4.2. Phase 2 –Differenzierungs- oder Organisationsphase

Ein „transformiertes“ Unternehmen beginnt in dieser Phase Transparenz durch Organisation zu erstellen. Es werden Stellenbeschreibungen, Organigramme, Über- und Unterstellungen, Ablaufschemata, Flußdiagramme in der Produktion, Aktennotizen als Arbeitsregeln usw. geschaffen. Systematik, Logik und Steuerbarkeit ziehen ein. Der Betrieb soll wie eine – gut geölte – Maschine laufen.

In dieser Phase mutiert der Pionier zum Manager. Der Manager ist es nun, der an die Stelle des alten Pioniers tritt. Er löst ihn durch organisatorische Schlagkraft, Schaffen von Strukturen und Abläufen, durch sachlogisches Einteilen der Mitarbeiterschaft ab. Alles an ihm hat systematische Bezogenheit, alles im Betrieb muß „manageable“ sein.

Diese Phase wird bei systematischer Ausgestaltung und Streben zur Perfektion zur Übertreibung und damit zur Schwäche hochstilisiert. Über Strukturnotwendigkeiten werden der Mensch und die menschlichen Beziehungen vergessen. Vieles wird so weit bis ins Detail organisiert, daß Bürokratie, Starrheit und Fixiertheit eintreten. Die notwendige Flexibilität der Organisation nach außen zu Kunden und Mitbewerbern wie nach innen, z.B. zur Mitarbeiterschaft geht verloren.

4.3. Phase 3 – Integrationsphase

Bleibt das Unternehmen nicht in Phase 2 hängen, sondern transformiert sich weiter, so entsteht ein System, das sich als integrativ sich gestaltendes System erweist. Hier entstehen neue Mitarbeiterbeziehungen und Zusammenarbeits-Elemente wie bspw. Teams, Projektgruppen usw. Der Kern des Unternehmens wird überarbeitet und erneuert und zumeist gemeinsam mit der Mann(Frau)schaft erstellt. Organisationsentwicklungsprojekte im engeren Sinn werden dazu als Hilfestellung verwendet. Gemeinsame Gespräche, Auseinandersetzungen, Vereinbarungen sind Tagesordnung. Systeme wie Management by Objectives, Führung durch Delegation, Teamarbeit sind Konzepte dieser Phase. Die Struktur wird den Notwendigkeiten wie Marktsegmenten, Produktgruppen o.ä. zugeordnet.

Der Pionier alter Mentalität wandelt sich hier in einen „Team-Leader“ oder eine Führungskraft mit „Leadership“. Gefordert ist das Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und das Ausbalancieren. Die menschliche Qualität in Gesprächen, Vereinbarungen und Konfliktlösungen ist besonders stark gefordert. Schulung, Weiterbildung und Personalentwicklung sind Triebfeder der Unternehmensgestaltung – nicht nur der Führung, sondern aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gefahrenquellen dieser Entwicklungsphase liegen in der zu starken Innenorientierung und Selbstbeweihräucherung. Die innere Auseinandersetzung über Vision, Ziele und Vereinbarungen kann zum Selbstzweck werden und am Kern, der „Mission des Betriebes vorbeigehen. Durch Übertreibung dieser Phase können auch – falsch verstandene – Autonomie einzelner Unternehmensteile zur Fragmentierung der Organisation führen. Verselbständigungstendenzen ohne Rücksicht auf den gemeinsamen Zweck sind ein weiteres Makel, das entstehen kann.

4.4. Phase 4 – Assoziationsphase

Durch die Entwicklungen besonders der letzten beiden Jahrzehnte sind neue Gesichtspunkte aufgetaucht. Die Mangelerscheinungen der Phase 3 – bspw. zu starke Innenorientierung – zeigten auf, daß der eigentliche Unternehmenszweck außerhalb des Unternehmens liegt – im Markt. Begriffe wie Lean Enterprise, Lean Thinking, Wertschöpfungsprozesse usw. geben Hinweise auf eine möglichst effiziente und effektive Ausrichtung des Unternehmens in seiner Aufbau- und Ablauforganisation. Diese Effektivität wird jedoch nicht von der Führungsgarnitur oder gar den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmt. Sie wird bestimmt

durch den Markt, die Kundenbedürfnisse und die vorgelagerten Stufen der Zulieferer. Eine neue Orientierung entsteht. Der Blick über den Unternehmenszaun hinaus auf systembezogene, aber außerhalb der Organisation befindliche wichtige Stellen. Das führt zu einem Umdenken in anderer Art mit Lieferanten wie Kunden umzugehen. Der Blick über den Zaun wird zum Erfordernis für alle Organisations-Mitglieder. Begriffe wie virtuelles Unternehmen oder fraktale Organisation sind erste Anzeichen für eine Neuorientierung.

Die „Pionier-Leitfigur“ in dieser Phase mutiert zum Netzwerk-Promotor. Diese Person übernimmt nur mehr zum Teil Aufgaben früherer Führungstätigkeit. Es nimmt die Aufgabe zu, Initiativen zur selbständigen Entwicklung, Aufrechterhaltung und reibungslosen Abwicklung der Partnergruppe zu setzen, die bspw. an der Erstellung eines bestimmten Produktes oder einer bestimmten Leistung in- und außerhalb des Unternehmens mitbeteiligt sind. Auch die Einbeziehung oder Integration neuer für eine nächste Aktivität geforderter Personen mit ergänzenden oder erweiternden Kenntnissen und Fähigkeiten liegt in seinen Händen – nicht die Detailorganisation, vielmehr das Aufmerksam-Machen bzw. Einleiten durch seinen Überblick und seine besondere Fähigkeit der Koordination, der sozialen Gruppengestaltung, der menschlichen Gesprächsqualität, der Komplexitätsreduktion usw.

5. Entwicklung neuer Initiativen

Die verschiedenen Entwicklungsphasen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht eine vollständig andere Art – also revolutionäre – Veränderung darstellen. Die evolutionäre Art dieser Phasen zeigt deutlich, daß in der jeweils nachfolgenden Phase sich die vorhergehende zuerst wiederholt, allerdings in

einer Transformation, die neue Perspektiven und Aktivitäten eröffnet.

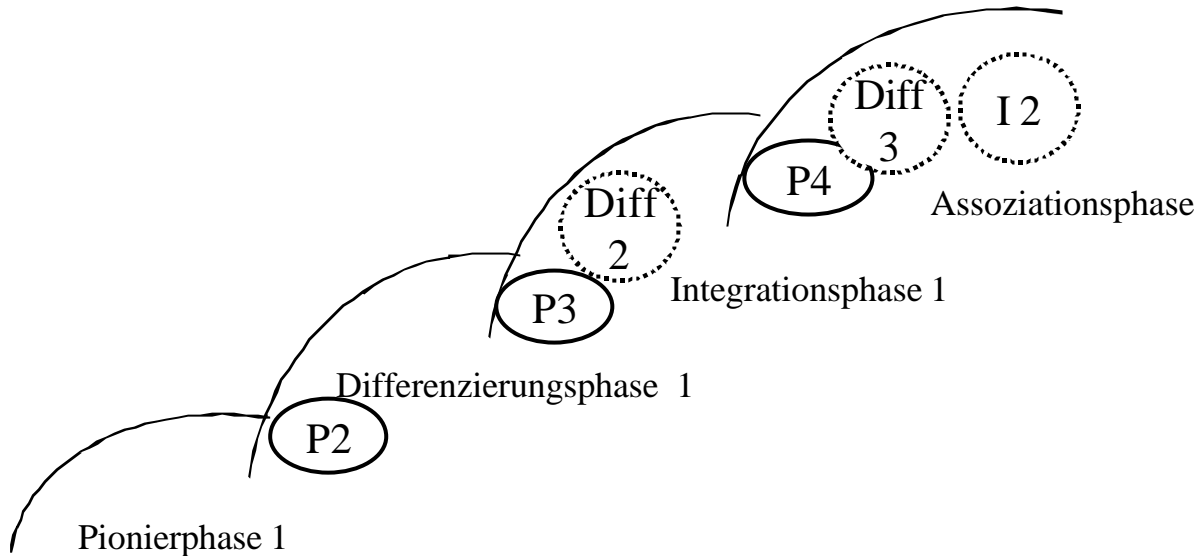


Abb. 2 – Transformations-Schritte in den Phasen

In der Differenzierungsphase beginnt ein neues „Pionier- bzw. Initiativ-Muster“. Mit der gleichen Art wie in der Pionierphase würde die Führungskraft scheitern. Das wichtige in dieser Phase ist, sich auf die Probleme der vorhergehenden Phase zu besinnen – wie bspw. fehlende Überschaubarkeit oder organisiertes Chaos – und mit anderen Ideen und Mitteln an die Lösung heranzugehen. Nicht mehr desselben ist gefragt, sondern anderes. Z.B.: Schafft ein neuer Unternehmensführer, egal ob selbständig oder als angestellter Manager, eine Struktur als Übersicht für alle und

ordnet die Mitglieder der Organisation anhand der ermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmten Aufgaben und damit Stellen zu. Er erstellt anhand seiner Erfahrungen und Fertigkeiten eine klare Ablaufstruktur für die Erstellung der Produkte bzw. Dienstleistungen.

Diese ursprüngliche Pionier-Mentalität des Vorausreiters wandelt sich zum Voraus-Organisierer. Zunehmend wird die eigentliche Differenzierungsphase moduliert und es entwickelt sich der „Manager“.

Eine ähnliche Metamorphose wird in der Integrationsphase sichtbar.. Nach den Problemfeldern der Differenzierungsphase wie bspw. Bürokratisierung oder Abteilungsdenken entpuppt sich eine wichtige Person in der Führungsmannschaft als „Pionier für einen neuen Geist im Unternehmen“. Er greift diese Probleme auf und will sie nicht mit gleichen Mitteln wie Umstrukturierung oder Neuverteilung von Räumen, Personen und Funktionen bewältigen. Vielmehr setzt er Initiativen zur gemeinsamen Überlegung, wie das Unterscheidende wieder mehr zum Gemeinsamen werden kann oder wie Strukturen sich verändern müssen, daß die Personen, die diese erfüllen, damit auch arbeiten und umgehen können. Dieser Initiator wird vom Manager der Strukturen zum Manager der Beziehungsgestaltung. Sachte wachsen durch interne Klausuren, Abteilungstreffen, Teammeetings oder Organisationsentwicklungs-Prozesse neue Formen der Zusammenarbeit und der aufeinander ausgerichteten effektiven Arbeit. Die Manager metamorphosieren zu Teamleitern oder „Leadern“ (in Ermangelung eines deutschen Wortes für die Qualität, die im englischen Begriff „Leader“ steckt. Leader meint geistige Führerschaft, die Orientierung gibt, aber nicht Inhalte oder Aktivitäten vorschreibt, Leader meint auch menschliche Qualitäten

des Förderns und Forderns ohne Beurteiler oder Sanktionsgeber damit zu sein).

Schauen wir auf die vierte Entwicklungsphase. Wie bisher sind zumeist die Probleme der Vorphase Auslöser für mögliche Initiativen zur Veränderung. Probleme der Integrationsphase sind z.B. Selbstgenügsamkeit („wir machen doch alles bestens miteinander“) oder Autarkiestreben („wir sind doch allein in der Lage uns durchzusetzen. Wozu soviele Abstimmungsnotwendigkeit. Wir haben unsere Ziele und Strategien“).

Der Pionier neuer Mentalität setzt hier nicht Aktivitäten, um die Leute wiederum an einen Tisch zu bringen und miteinander so lange reden zu lassen bis gemeinsame neue Orientierungen entstehen. Der Blick über den Zaun der Organisation öffnet neue Lern- und Arbeitsperspektiven. Das Hereinholen von Kunden- bzw. Lieferantensichtweisen und –bedürfnissen erweitert den bisher internen Blickwinkel der Organisations-Mitglieder. Bei Offenheit sind vermutete Kundenbedürfnisse plötzlich nicht ident mit den wahren Kundenbedürfnissen. Es entstehen andere Zusammenhänge mit Lieferanten und Abstimmungsmöglichkeiten bspw. um Kosten, Zeit zu sparen oder neue Ideen zur Verbesserung eigener Arbeiten zu gewinnen. Die Einbeziehung des Kunden oder von Kundengruppen ergeben neue Gedanken zu Inhalt und Ablauf der Aktivitäten in der Organisation. Ein Netzwerk von Partnern, die gemeinsam an einer Lösung arbeiten, wird Schritt für Schritt geschaffen. Die neuen Führungseigenschaften metamorphosieren die Pionier-Mentalität: Vom Team-Leiter zum Netzwerk-Promotor. Gesprächs- und Arbeitspartner werden zusammengebracht. Initiatives Verhalten wandelt sich immer mehr zu einer begleitenden, informierenden,

Ideen zur Verfügung stellenden, fördernden und fragenden Rolle eines Promotors.

Thema	Macher	Manager	Team-Leader	Netzwerk-Promotor
Grundhaltung	Ich bin ok - Du bist nicht ok	Ich bin ok – Du vielleicht, eher nicht	Ich bin ok – Du bist ok	Ich bin ok – Du bist ok
Vertrauen und Offenheit	Selbstvertrauen bis Selbstüberheblichkeit, aber die andern gehören geführt, sonst geht nichts	Selbstvertrauen bis Selbstüberheblichkeit, die anderen brauchen Führung (Ordnung)	Selbstvertrauen bis Selbstunterschätzung, die anderen sind ok bzw. wissen selbst besser Bescheid und füllen Ihre Aufgaben aus	Selbstvertrauen und Vertrauen in andere, gemeinsam die jeweilig persönliche notwendige Aufgabe für die Situation zu erledigen
Beziehungs-Gestaltung	Von sich aus aktiv, führend, lenkend, sanktionierend (+/-) und kritisierend nach persönlicher Linie bzw. Vorstellung	Von sich aus aktiv, führend und steuernd, auch sanktionierend (+/-) auf Basis der Strukturregelungen	Wechselseitig nach Frage bzw. Anforderung. Persönliches Feedback und Kritik in der Gruppe anhand vereinbarter Kriterien	Wechselseitig nachfragend bzw. initiativ, im systemübergreifenden Gruppen-Feedback bzw. -Kritik anhand vereinbarter Kriterien (ev. virtuell)
Führungs-Stil	Patriarchalisch-autokratisch	Führung durch Regelungen und Durchsetzung	Demokratisch bis laissez-faire	Kooperativ-initiativ

Selbstbild	Ich alleine schaffe es, andere brauchen mich	Ich werde es organisieren, ich habe die Fähigkeit, die anderen einzu-teilen	Ich bin „Primus inter Pares“, ich habe Fähigkeiten/ Fertigkeiten; die Gruppe kann meine Fähigkeiten brauchen als Ergänzung zu den fachlichen Fähigkeiten anderer	Ich stelle gerne meine Fähigkeiten/ Stärken dem System/ Netzwerk zur Verfügung und bin ausgewähltes Mitglied dieses Arbeitssystems für Prozeßübersicht, Koordination und Zusammenfassung.
------------	--	---	--	---

Tab. Macher – Manager – Team-Leader – Netzwerk-Promotor

6. Welche Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen sind zur Transformation notwendig? Wann kann ein Team-Leader oder ein Netzwerk-Promotor als Pionier neuen Typs entstehen?

Aus der Tabelle ist ablesbar, daß sowohl im Führungsstil wie in der persönlichen Art der Initiative und der Einstellung zu anderen Menschen wie arbeitsmäßigen Vorgehen ein Wandel eintritt. Die Verlagerung erfolgt jedoch auch im Gleichschritt mit der Metamorphose des Systems. Durch Verbreiterung des Verhaltensrepertoires werden Führungskräfte für die Metamorphosen der Unternehmensentwicklung handlungsfähiger

Zu den wesentlichen Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen gehören beispielsweise

- ? Umfeldblickwinkel wird größer
 - ? Zeithorizont wird weiter (von kurz- zu langfristig)
 - ? Ablaufdenken dominiert über Strukturdenken (vom Organigramm zur Prozeßstrukturen)
 - ? Wissen bzw. Kenntnisse sind im gesamten System und verändern sich immer rascher
 - ? Umgehen mit Widersprüchen und Gegensätzen
 - ? Komplexitätsreduktion (ohne zu simplifizieren bzw. die Vielfalt aufzuheben)
- u.a.m.

7. Ausblick

Die Zukunft braucht keine Pioniere alter Schule, sie braucht Promotoren neuen ganzheitlichen Geistes. Diese müssen in der Lage sein, mit Widersprüchen im sachlichen wie menschlichen Bereich aktiv umgehen zu können, d.h. nicht alleine alle Ideen finden oder Entscheidungen treffen zu müssen, sondern mit anderen gemeinsam sich auf die „Entdeckungsreise“ der Situationsbearbeitung begeben.

Die Ausrichtung der Führungs-, Personal- und Organisationsentwicklung sollte diese Themen verstärkt und koordiniert enthalten. Ansätze dazu finden sich bereits in internen wie externen Entwicklungsprogrammen.

Dr. Werner Vogelauer, TRIGON St. Pölten,
Unternehmensberater und Führungskräftetrainer, lehr- und supervisionsberechtigter Transaktionsanalytiker