

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung

Ich zeig dir **MEINE KULTUR**, du zeigst mir **DEINE**
Interkulturelle Kompetenz in internationalen Teams

Übergänge meistern
Den Change managen?

Einer für alles?
Weshalb Geschäftsführer von KMU in die Wunderwuzzi-Falle
tappen

Übergänge meistern



Mag. Franz Auinger

Liebe Leserinnen und Leser!

Die aktuellen konjunkturellen Prognosen lassen zwar im Moment etwas durchatmen, aber gleichzeitig scheint noch weiteres Durchhaltevermögen angebracht zu sein. Die Fragilität der Systeme lässt auch in den nächsten Jahren wiederkehrende Stresstests für Volkswirtschaften, Organisationen und die arbeitenden Menschen vermuten.

Der überwiegende Teil der Wirtschaftsbetriebe aber auch der Common Profit Organisationen sieht sich mit einem massiven Veränderungsanspruch konfrontiert. Um diese Übergänge zu meistern, sind Führungspersonen extrem gefordert.



Dipl.-Ing. Ursula Kopp

Manchmal ist es aber gar nicht möglich, als Einzelperson die gesamte Komplexität zu erfassen und entsprechend zu reagieren. Daher beschäftigt sich unser Artikel „Übergänge meistern“ mit kollektiven Problemlösungsprozessen, in die mehrere Personen mit ihren unterschiedlichen Expertisen, Erfahrungen und Sichtweisen eingebunden sind und so zu besseren Lösungen gelangen, als einzelne Entscheider.

Besonders auf der Person des Geschäftsführers von Klein- und Mittelunternehmen lastet schon im „normalen Tä-

gesgeschäft“ manchmal zu viel. Sie nehmen die gesamte unternehmerische Verantwortung wahr, sind gleichzeitig die Top-Fachexperten des Unternehmens, übernehmen alle Management-Funktionen und kümmern sich um die wesentlichen Kundenbeziehungen. Das kann - gerade in den momentanen turbulenten Zeiten - zu dramatischen Überforderungssituationen führen. Welche Persönlichkeitsstypen zu welcher Form von Überforderung neigen und welche Wege aus dieser Falle es gibt, werden im Artikel „Einer für alles?“ dargestellt.

Die Tatsache, dass mehr und mehr Unternehmen wirklich global agieren, erhöht beides: die Chance auf Wachstum und wirtschaftliche Stabilität und das Risiko, von weltweiten Dynamiken erfasst zu werden. In jedem Fall verleiht es der Gestaltung von Übergängen eine zusätzliche Komplexität. Um Veränderungen auf internationalem Parkett rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, setzt voraus, dass die Zusammenarbeit funktioniert. Dazu sind bestimmte inter- und transkulturelle Schlüsselkompetenzen unabdingbar, die unser erster Artikel beleuchtet.

Wir hoffen, Ihnen in diesem InoVator wieder Impulse für Ihre Übergänge anbieten zu können.

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer inoVato GmbH

Dipl.-Ing. Ursula Kopp
Consultant inoVato GmbH

Inhalt

Ich zeig dir MEINE KULTUR, du zeigst mir DEINE Interkulturelle Kompetenz in internationalen Teams	3 5
Übergänge meistern - Den Change managen?	6 8
Einer für alles? Weshalb Geschäftsführer von KMU in die Wunderwuzzi-Falle tappen	9 11

Impressum:

Herausgeber: inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria

Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at

Redaktion: InoVato-; Photocase (www.photocase.com) - S.1 (Titelbild): © kemai, S.3: © sajola, S.6: © raperonzolo; S.9: © Nanduu



Ich zeig dir MEINE KULTUR, du zeigst mir DEINE

Interkulturelle Kompetenz in internationalen Teams

Ganz gleich, ob Sie in einem Team mit Personen unterschiedlicher Nationalitäten arbeiten, ob Sie für Ihr Unternehmen einige Zeit an einem ausländischen Standort tätig sind, oder ob Sie eine Produktpräsentation mit ausländischen Kunden haben. Überall dort, wo verschiedene Kulturen im Arbeitskontext aufeinander treffen, können kulturbedingte Unterschiede die Zusammenarbeit erschweren - aber auch bereichern.

Dipl.-Ing. Ursula Kopp

In diesem Artikel bringe ich meine eigenen Erfahrungen aus 10 Jahren Projektleitung von EU Projekten im Rahmen meiner Tätigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien ein und habe ExpertInnen interviewt, die langjährige berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Arbeitskontexten (Wirtschaft, NGO, Beratung), in verschiedenen europäischen und außereuropäischen Ländern gemacht haben.

Durch die zunehmende Öffnung von Märkten, verstärkte länderübergreifende wirtschaftliche Aktivitäten und nicht

zuletzt auch durch Zu- und Abwanderungen steigt die Wahrscheinlichkeit, irgendwann im Berufsleben mit Menschen zusammen zu arbeiten, die nicht aus Österreich stammen. Gute Zusammenarbeit ist schon in nationalen Teams aufgrund von persönlichen Unterschieden nicht immer einfach.

Im Arbeitskontext mit Menschen anderer Nationalitäten kommt eine weitere Dimension dazu: kulturbedingte Unterschiede.

Stolpersteine und Herausforderungen im Umgang mit anderen Kulturen

Je größer die offensichtlichen Unterschiede einer anderen Kultur zur eigenen sind, desto aufmerksamer ist man und desto eher wird man Unbekanntes erwarten. Sind die Unterschiede jedoch weniger offensichtlich, kann man verleitet sein, zu glauben, man ist sich ähnlich - ist es aber nicht.

Eine große Gefahr besteht darin, die eigenen Selbstverständ-

lichkeiten, den eigenen Hintergrund, „was bei uns üblich ist, 1:1 mitzunehmen und zu glauben, dass es überall anders auch so ist“, meint Jutta Höllriegl. Das führt zu Missverständnissen, Unverständnis bis hin zu Widerständen. Wird das nicht rechtzeitig erkannt, weil die Sensibilität dafür fehlt, kann die Zusammenarbeit stark beeinträchtigt werden.

Alle ExpertInnen sind sich einig, dass es auch öfters vorkommt, dass Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auf kulturelle Unterschiede „geschoben“ werden und als unlösbar eingestuft werden, ohne genauer hinzusehen.

Empfehlenswert ist es, zuerst offen, interessiert und beobachtend zu sein und zu versuchen, „Probleme auf persönlicher Basis als Menschen zu lösen“. Wenn das gelingt, ist es aber laut einer Expertin aus der Wirtschaft durchaus möglich, bei längerer Zusammenarbeit eine gemeinsame Kultur zu entwickeln und diese dabei durchaus mitzugestalten.

Die folgenden Themenbereiche sollten in der internationalen Zusammenarbeit besondere Beachtung finden:

Sprache

Eine gemeinsame Sprache ist für die Zusammenarbeit unabdingbar. Es kann vorteilhaft sein, wenn diese Sprache für alle eine Fremdsprache ist, da man in der Kommunikation aufmerksamer wird und leichter Verständnis für „Unklarheiten“ aufbringt. Ist jedoch das Sprachniveau in Teams nicht ausreichend, um Gefühle auszudrücken, kann es hilfreich sein, einen Dolmetscher hinzuziehen, empfiehlt Jutta Höllriegl. Wichtig ist aber auch dann, sich bewusst zu sein, dass selbst Dolmetscher einer bestimmten Kultur entstammen und dass dadurch ein kultureller Filter entstehen kann und es neben der sprachlichen immer auch eine kulturelle Übersetzung braucht.

Kommunikation

Alle Kriterien für gute Kommunikation gelten natürlich auch im Umgang mit Menschen mit einem anderen ethnisch-kulturellen Hintergrund. Besonders hilfreich ist es, regelmäßig auf einer Metaebene zu kommunizieren, bei der es möglich

ist, Wahrnehmungen, Unklarheiten und Probleme anzusprechen. Dies zu etablieren ist in den verschiedenen Kulturen unterschiedlich schwierig, aber alle ExpertInnen bestätigen, dass eine gute, persönliche Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Dabei müssen die unterschiedlichen Umgänge mit Nähe und Distanz, mit direkter und indirekter Kommunikation, mit Emotionalität und Sachbezogenheit sowie die kulturelle Offenheit, Probleme anzusprechen, erkannt und respektiert werden.

Hierarchien / Arbeitsstile

Unterschiedlicher Umgang mit Hierarchien und Arbeitsanweisungen birgt Konfliktpotenzial. Hierarchischere Kulturen benötigen eher klare Arbeitsanweisungen und konsequente Kontrolle. Weniger hierarchische Strukturen schaffen mehr Raum für Selbstverantwortung und Kreativität. Der Stellenwert von Arbeit im gesamten Leben, die Wichtigkeit von Erfolg und der Umgang mit Leistungs- oder Zeitdruck unterscheiden sich zwischen Kulturen und Personen. Wissen darüber und die Fähigkeit, diese Unterschiedlichkeiten zu erkennen und zu würdigen, hilft in der internationalen Zusammenarbeit.

Individualität / Gemeinschaftssinn

Der Stellenwert von individuellen Erfolgen gegenüber Erfolgen als Gruppe ist ebenfalls kulturell unterschiedlich. Während in asiatischen Kulturen Erfolge der ganzen Gruppe zugeordnet werden, wird von einer Wirtschaftsexpertin beispielsweise in Rumänien mehr Individualismus beobachtet als in anderen Osteuropäischen Staaten. Das zeigt natürlich nur Tendenzen, sie sind nicht verallgemeinerbar und sollen nur dazu dienen, die eigene Wahrnehmung zu schulen und offen für Unterschiede zu werden.

Was bringt die Arbeit in internationalen Teams?

Der Teambildungsprozess dauert erfahrungsgemäß in interkulturellen Teams länger. In dieser Phase ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Unterschiedlichkeiten nötig. Gelingt dies, können solche Teams oft sehr produktiv zusammenarbeiten, Schwierigkeiten gut meistern und hochkreative Leistungen zustande bringen, weil sich die unterschiedlichen Perspektiven gegenseitig bereichern.

Als weiteren Vorteil der interkulturellen Arbeit nennt Elisabeth Jaksche: „Man muss sich schneller bewusst werden über

die eigenen Vorstellungen von der Wirklichkeit“. Das ist zuerst eher verwirrend, verunsichernd, möglicherweise ärgerlich, trägt aber dann zu einem besseren Verständnis der eigenen Persönlichkeit bei. Manchmal wird dadurch auch „die eigene Perspektive auf Österreich zurechtgerückt“, meint Jutta Höllriegl. Menschen, die erfolgreiche Arbeitserfahrungen mit anderen Kulturen gemacht haben, sind meist in der Arbeit im Heimatland aufmerksamer, sensibilisierter und besser in der Kommunikation.

„Der ist nicht fremd, wer teilzunehmen weiß.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

Wie kann man sich auf die interkulturelle Arbeit vorbereiten?

Wesentlich ist es, sich der eigenen vorgefassten Meinung bewusst zu werden und in der Zusammenarbeit „alle Antennen auszufahren“, um die andere Kultur wahrzunehmen. Es hilft auch zu wissen, dass die Arbeit dadurch anstrengender sein kann, als man es gewöhnt ist.

Auf jeden Fall ist es nützlich, mit Menschen in Kontakt zu treten, die ähnliche Erfahrungen bereits gemacht haben bzw. mit Menschen, die aus der Kultur kommen, in der man vor hat zu arbeiten.

Viel lesen und recherchieren über die Kultur, aber immer mit dem Wissen, dass man in Büchern nicht alles erfährt und sich nicht auf alles vorbereiten kann.

„Sich der Komplexität der Kommunikation bewusst werden und sich im Dialog üben“, räumt Elisabeth Jaksche zentrale Bedeutung ein. Aber auch zu wissen, dass es immer Interpretationsfehler geben kann, diese zuerst gelassen hinnehmen und offen darüber reden, empfehlen die ExpertInnen. Manchmal muss man auch damit leben, dass man nicht alles (er)klären kann.

Welche transkulturellen Fähigkeiten sind hilfreich?

Allgemein wird unter transkulturellen Kompetenzen die Fähigkeit verstanden, Menschen aus anderen Kulturen und soziokulturellen Kontexten vorurteilsfrei zu begegnen und reflektiert zu handeln, d.h. sich der Unterschiedlichkeit der eigenen und der fremden kulturell geprägten Identitäten bewusst zu sein. Die folgenden Schlüsselkompetenzen sind jedoch nicht als Bündel von Tools zu sehen, die man in ei-

nem Wochenendseminar erlernt und dann je nach Situation erfolgversprechend einsetzt. Vielmehr geht es, so Elisabeth Jaksche, „um eine offene Haltung, die durch Aneignung von Wissen, Trainieren von Fähigkeiten und Reflektieren der eigenen Handlungen und Denkmuster kontinuierlich weiter entwickelt wird.“ Führungskräfte haben dabei eine wesentliche Vorbildfunktion.

Transkulturelle Schlüsselkompetenzen

Kommunikation - Das Wissen über kulturspezifische verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikationsmuster und Kommunikationsstile vermindern das Risiko für Missverständnisse. Grundlegend sind auch eine kommunikative Kompetenz, Beweglichkeit und Variantenreichtum im Ausdruck, eine Sensibilität für Zwischentöne und die Bereitschaft zuzuhören.

Wahrnehmung - Die Erkenntnis, dass jedes Individuum nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit wahrnehmen kann und dass diese Wahrnehmung sowohl kulturell als auch persönlich geprägt ist, sowie das bewusste Reflektieren und Thematisieren der eigenen und der fremdkulturellen Wahrnehmungen.

Selbstreflexion - Die Fähigkeit, über sich selbst nachzudenken, sich selbst mit Stärken und Schwächen zu erkennen, sich weiter zu entwickeln und nicht in einer ethnozentrischen Weltsicht zu verharren.

Ambiguitätstoleranz - Das Aushalten von Widersprüchlichkeiten, die durch kulturell bedingte Unterschiede und nicht eindeutig verstandene Informationen auftreten können. Dazu zählt auch das Aushalten von gegensätzlichen Erwartungshaltungen und eigenen Unsicherheiten, die daraus entstehen können.

Perspektivenwechsel - Die Fähigkeit, sich in die Rolle und Position einer anderen Person hineinzusetzen, um die Welt (und sich selber) aus deren Sicht zu sehen und damit das Denken und Verstehen des anderen besser nachvollziehen zu können.

Empathie - Die Fähigkeit, einen Menschen ganzheitlich zu erfassen, dessen Gefühle zu verstehen und sich dadurch über dessen Verstehen und Handeln klarer zu werden.

Hintergrundwissen über die Kultur und länderspezifische Kenntnisse - Wissen über globale Zusammenhänge wie z.B. Globalisierung, Migration, über verschiedene Weltanschauungen und Lebensbedingungen, über Fremdenfeindlichkeit, sowie auch länderspezifische Kenntnisse wie Begrüßungsrituale (Du/Sie), Kommunikationsstile, Politik und die Geschichte etc. Dabei kann es besonders hilfreich sein, die gemeinsame Geschichte des eigenen Landes und des anderen zu kennen, um über Generationen weitergetragene Urteile oder Vorurteile zu erkennen. Auch Information über grundlegende gesellschaftliche Normen, Regeln und übliche Verhaltensweisen zu haben (wie stabil sind gesetzliche Regelungen, wie ist der übliche Umgang mit bestimmten Institutionen), ist wesentlich.

Interviewpartnerinnen

Ich bedanke mich bei den Interviewpartnerinnen:



Mag. Dr. Elisabeth Jaksche-Hoffman hat nach einer multikulturellen Herkunft und Aufenthalt bereits als Schülerin in der Schweiz, Frankreich und den

USA mehr als 10 Jahre in den Niederlanden gelebt und zahlreiche Forschungsarbeiten zu interkulturellem Management, interkultureller Pädagogik sowie Migration und Rassismus durchgeführt. Derzeit ist sie als freiberufliche Trainerin tätig und ist Lehrbeauftragte an der Alpen Adria Universität Klagenfurt und der FH Kärnten. Ihre Schwerpunkte sind u.a. interkulturelle Kompetenz, Sozialwerte, Diversität und Dialog.



Mag. Jutta Höllriegl ist ausgebildete Übersetzerin/Dolmetscherin und hat in ihren zahlreichen Auslandsaufenthalten u.a. vier Jahre in Norwegen und zwei Jahre

in England/Frankreich gelebt sowie ein 2-jähriges Russland/EU-Projekt geleitet. Derzeit ist sie selbstständige Einzel-/Teamcoachin, Leiterin von Coachinglehrgängen, Lehrbeauftragte an den FHs Wien und Steyr (in engl. Sprache), Managementtrainerin und Organisationsberaterin im nationalen und internationalen Bereich.



Übergänge meistern

Den Change managen?

Vielleicht gibt es noch Branchen, Unternehmen, die sich in einem stabilen Umfeld bewegen, mit bisherigen Lösungsmodellen auch in Zukunft gut aufgestellt sind. In jedem Fall sind es die Ausnahmen. Der überwiegende Teil der Wirtschaftsbetriebe aber auch der Common Profit Organisationen sieht sich mit einem massiven Veränderungsanspruch konfrontiert. Aktuelle konjunkturelle Prognosen scheinen eher den Charakter des Durchschnaufens und Durchhaltens zu haben, die Fragilität der Systeme verspricht in den nächsten Jahren wiederkehrende Stress-tests für Volkswirtschaften, Organisationen und die arbeitenden Menschen.

Mag. Franz Auinger

Wir sind Zeitzeugen aber auch Mit-Verursacher einer gewaltigen, weltweiten Verdichtung. Aus dieser resultieren unter anderem Dynamisierungsprozesse und damit Instabilitäten in allen Märkten. Paradigmenwechsel und schwer berechenbare Entwicklungen sind die Folge. Bisherige Prognosemodelle verlieren an Wirksamkeit oder liefern falsche Entscheidungsgrundlagen.

Ist unsere Welt komplizierter oder komplexer geworden? Letzteres trifft zu. Wir erleben und erfahren eine wachsende Vernetzung und Oszillation von Wirkgrößen, die es zuvor in dieser Form noch nicht gegeben hat. Es scheint dann oft komplizierter geworden zu sein, bei näherer Betrachtung ist es aber durchaus gut nachvollziehbar, jedoch weniger steuerbar.

Vereinfachung als Rezept?

Wäre es nur kompliziert, könnte man vielleicht dem Druck durch einfache Vorgehensmodelle begegnen. Komplexe He-

rausforderungen und Probleme benötigen der Komplexität entsprechende Lösungsstrategien und -modelle. Rational-mechanistische Lösungsmodelle greifen zu kurz, erfassen nur einen Teil des relevanten Kontext. Intuition, als erfahrungs- und wissensgeleitete emotionale Kompetenz, wird zur „Leitwährung“.

Die Grenzen des MACHbaren !

Der einzelne Entscheider ist – und wenn er noch so genial ist – nicht mehr in der Lage, diesen Anforderungen angemessen zu begegnen. Unsere individuellen Fähigkeiten können nur in kollektiven Problemlösungsprozessen wirksam werden. Unterschiedlichkeit, kooperativer Wettbewerb und Experimentierfreudigkeit (einschließlich der Risikobereitschaft) werden zu zentralen erfolgswirksamen Faktoren für die Effektivität des unternehmerischen Handelns. Kollektive Intuition durch Vernetzung führt zur Innovation.

Innovation oder Change?

Wir bewegen uns im Übergang, in einer Transition. Das Ergebnis wird ein neuer, anderer Zustand sein. Das Ergebnis kennen wir in der Transformationsphase noch nicht. Wir verlassen „die alte Welt“ und begeben uns in eine neue. Die Innovation, eine neue Kultur ist das Ergebnis, der Change der Prozess. Bestimmen oder „herbei managen“ lässt sich beides nicht.

Die Kraft entsteht Dazwischen!

Im Übergang erleben wir ein Spannungsfeld, einen strukturellen Konflikt. Die bisherige Form löst sich auf, Stabilität geht verloren. Unterschiedliche Wirkgrößen nehmen Einfluss, werden eingebracht, irritieren und stören das System.

Und das ist gut so – Entwicklung heißt, diesen Faktoren Raum zu geben, Effekte herauszufordern und zugleich permanent an einer Atmosphäre der „angstfreien“ Auseinandersetzung zu arbeiten. Leadership verlangt, im kulturellen Bermuda-Dreieck zu navigieren.

Harmonie oder Konflikt?

Es ist der Widerspruch, der den Boden für Innovationen aufbereitet. Die Harmonie hat ihren Wert im Annehmen der anderen, in ihrem Sein, ihren Zugängen, ihren Kompetenzen und Potenzialen. In der Wertschätzung entsteht die Sicherheit, auch irren, Fehler machen zu dürfen auch scheitern zu können.

Was ist zu tun?

1. Verstehen/erspüren Sie, welche Veränderungen im Wertemuster der relevanten Gesellschaften stattfinden/stattfinden werden. Es geht darum zu erkennen, ob es „nur“ den Bedarf einer Optimierung der aktuell gültigen Muster oder der Entwicklung in einen weiteren, höheren „Zustand“ gibt.
2. Bringen Sie das Idealbild/Leitbild mit den tatsächlichen (externen und internen) Ansprüchen in Schwingung/in Bezug – arbeiten Sie an der Stimmigkeit zwischen den Anforderungen (des Marktes, der unternehmerischen Entwicklung) und den manifestierten Leitorientierungen (Mission & Vision).
3. Entwickeln Sie Lern- und Arbeitsformen, die genau diese künftigen Haltungen trainieren – prüfen und gegebenenfalls ändern Sie (radikal) die Kommunikations- und Informationsplattformen, die Qualifizierungskonzepte.
4. Entwickeln und inthronisieren Sie Botschafter und Vorbilder für die neuen Formen der Unternehmensentwicklung.
5. Entdecken Sie die Resonanzpunkte der gelebten Kultur – welche Werthaltungen haben wirklich Kraft und prägen das Denken, Fühlen und Handeln? Womit kann die Kultur berührt/angereizt werden?
6. Bringen Sie die Resonanzpunkte in Schwingung – setzen Sie Maßnahmen, die die Kultur berühren und in Bewegung versetzen. Achten Sie dabei auf Transparenz und Involvierung. Erleben macht Erlebnis. Das limbische System wird aktiviert.
7. Fördern Sie die kollektive Intuition durch Vernetzung.
8. Irritieren Sie das System – fördern Sie Unterschiedlichkeit; Diversity auf Basis von Themen, Wissen, Typen, Sozialisierungen.
9. Stärken Sie die Resilienz (Widerstandsfähigkeit) im System gesamt und bei einzelnen Playern. Menschen, die Krisenerfahrung haben und damit gut umgehen können, stärken die Robustheit und Belastbarkeit in dynamischen Phasen.
10. Kommunizieren Sie, suchen Sie den Diskurs und den Dialog.
11. Halten Sie die Kommunikationsflächen möglichst breit – öffnen, stärken und forcieren Sie die Austauschebenen in alle Richtungen. Verhindern/reduzieren Sie hierarchische Engstirnigkeit.
12. Reflektieren Sie – alleine, mit anderen, mit dem System – stärken Sie Ihre reflexive Logik.
13. Leben Sie Wertschätzung als Kitt zwischen den Unterschieden.
14. Suchen Sie den Sinn von all dem, was Sie da im Unternehmen tun und vermitteln Sie ihn an Ihre MitarbeiterInnen.
15. Entwickeln Sie Vorgehensmodelle und Tools für die Veränderung, die die künftige Form und die künftigen Muster bereits in sich tragen und über den Innovationsprozess trainiert und verfeinert werden. Diese werden dann in die neuen Muster übergehen.

Übergänge meistern

Es ist die kollektive Anstrengung, die echte, nachhaltige Steuerungseffekte bewirken kann. Dafür bedarf es natürlich auch Leadership-Qualitäten. Die Grenzen der Individualbeiträge von Managern sind jedoch rasch aufgezeigt.

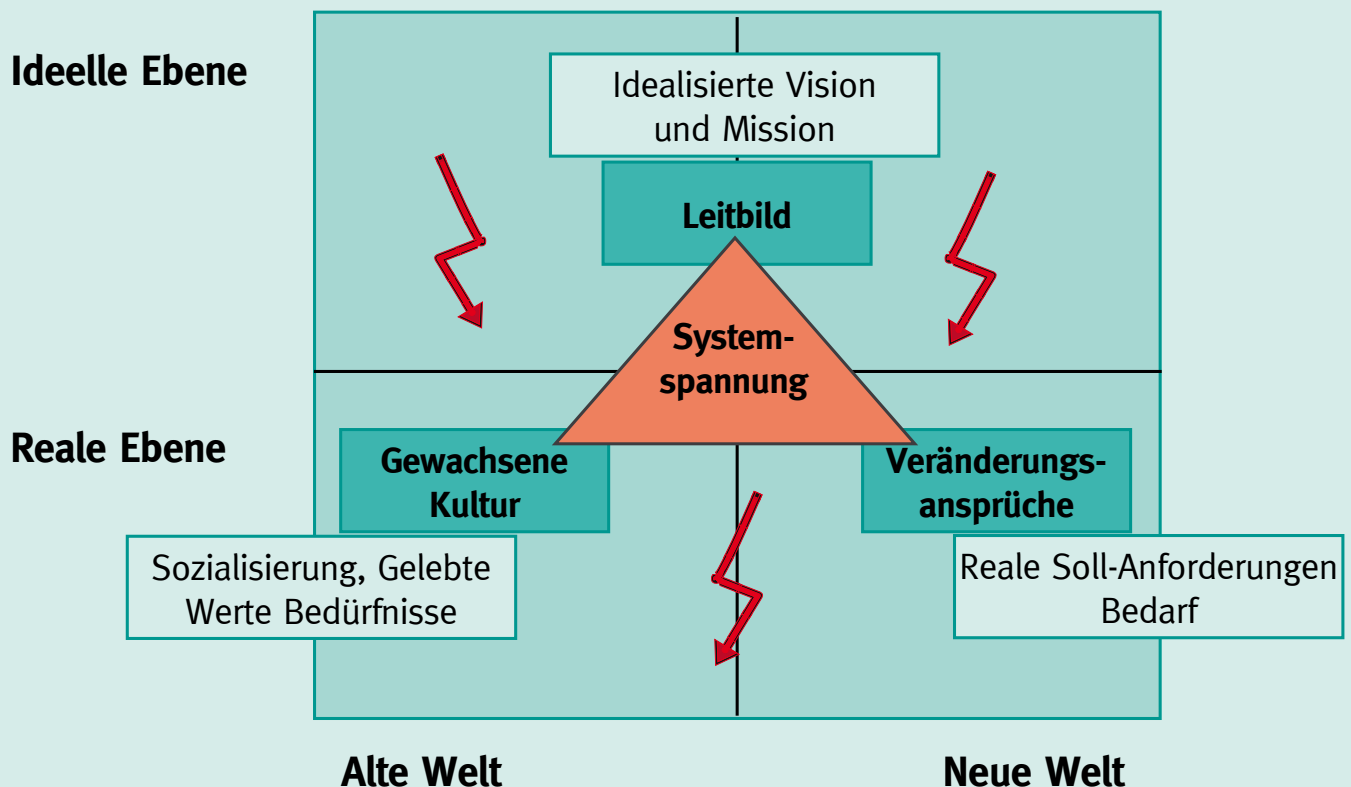
Führungskräfte sind in einem besonderen Ausmaß als Experten für Systemdynamiken und als Prozessgestalter gefordert. Das heißt auch, im rechten Moment das Steuer aus der Hand zu geben, die Kraftfelder in der Organisation wirksam werden zu lassen und zugleich auf der Ebene der Kommunikation für Transparenz zu sorgen.

Eigentlich kann man den Change nicht managen. Man kann an den Rahmenbedingungen schrauben, durch gezielte Irritationen und Impulse das System verstören, und damit Maßnahmen setzen, die einen Change zur Folge haben (können). In diesem Übergang in ein neues unternehmerisches Paradigma, zeigt sich die Meisterschaft der Führungsarbeit in der Kompetenz, trotz Ungewissheit vertrauensbildend zu wirken, für ausreichende Stabilität zu sorgen und die Innovationsenergie für die künftigen Herausforderungen zu mobilisieren. Aber dabei selbst in einer hohen Eigenreflexion und Authentizität zu bleiben.

„In einer Periode des Übergangs, in der wir viele Erfahrungen zum ersten Mal machen, sind Fehler und Fehlschläge unvermeidlich.“

Nelson Mandela

Das kulturelle Bermuda-Dreieck





Einer für alles?

Weshalb Geschäftsführer von KMU in die Wunderwuzzi-Falle tappen

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)¹⁾ werden erheblich durch die Person des Geschäftsführers²⁾ und dessen Wirken geprägt. Insofern hängt der Unternehmenserfolg äußerst stark davon ab, wie Geschäftsführer ihre Funktion verstehen, was sie sich aufbürden und wofür sie sich verantwortlich fühlen.

Mag. Klaus Theuretzbacher

Die Bedeutung von KMU für den Wirtschaftsstandort Österreich im Allgemeinen und Oberösterreich im Besonderen wird oft hervorgehoben. Gerne werden sie als die Aushängeschilder der (ober)österreichischen Wirtschaft bezeichnet. Einen ganz wesentlichen Erfolgsfaktor für KMU

stellt die Person des Geschäftsführers dar. Viel hängt davon ab, wie er seine Funktion interpretiert, wie er agiert und seine Verantwortung für das Prosperieren des Unternehmens wahrnimmt. Der Blick hinter die Kulissen fördert einige interessante Aspekte zutage.

¹⁾ Viele, der hier dargestellten Phänomene, können natürlich auch auf Manager in größeren Unternehmen zutreffen.

Zur Definition von KMU: Kleinunternehmen: bis 10 MA, Umsatz bis 2 Mio. EUR – Kleine Unternehmen: bis 50 MA, Umsatz bis 10 Mio. EUR – Mittlere Unternehmen: bis 250 MA, Umsatz bis 50 Mio. EUR (Quelle: Europ. Kommission)

²⁾ In diesem Artikel werden ganz bewusst männliche Formulierungen verwendet. Die Frage, inwieweit diese Gedanken auch auf Geschäftsführerinnen zutreffen, bleibt offen.

Flaschenhals Geschäftsführer – Herausforderung Aufgabenvielfalt

Je kleiner das Unternehmen, umso vielfältigere Aufgaben hat der Geschäftsführer zu erfüllen. Im Extremfall trägt er als geschäftsführender Eigentümer die gesamte unternehmerische Verantwortung, ist gleichzeitig der Top-Fachexperte des

Unternehmens, nimmt alle Management-Funktionen wahr und kümmert sich um die wesentlichen Kundenbeziehungen. Dass dies zu einer dramatischen Überforderungssituation führen kann, liegt auf der Hand.

Kritische Begleiterscheinungen

Viele KMU wollen bzw. können es sich nicht leisten, eigene SpezialistInnen oder gar Fachabteilungen für Produktentwicklung, Einkauf, Controlling, Personal, Marketing und andere Funktionen aufzubauen. Manche Geschäftsführer berichten daher von einer 7-Tage-Arbeitswoche mit bis zu 16 Stunden pro Tag. Dazu einige Aussagen verschiedener Geschäftsführer: „Ich bin verheiratet mit dem Business.“ „Am Sonntag kümmere ich mich um die Rechnungen und die ganze Buchhaltung.“ „Es fehlt einfach an Zeit für alles. Man glaubt, man muss alles selbst machen.“

Frei nach Ödön von Horvath könnte man konstatieren: „Eigentlich sollte ich überall sein, nur komme ich so selten dazu.“

Der Geschäftsführer sieht sich genötigt, zum „Wunderwuzzi“ zu mutieren – Generalist, Experte und verantwortlich für praktisch alles. Ein Phänomen, das vor allem in kleineren sowie in Familienunternehmen häufig anzutreffen ist. Besonders kritisch kann dies bei einer Unternehmensgröße von 10 bis 50 MitarbeiterInnen sein: Klein genug, dass man noch versucht, alles selbst zu erledigen und groß genug, dass dies schon einen bedenklichen Aufwand verursacht. Wozu das führen kann, schildert ein Unternehmer, der aus früheren Fehlern gelernt hat: „Ich war selbst so ein Wunderwuzzi. Erst als ich bemerkt habe, dass dabei die Familie draufgeht, habe ich begonnen, meinen Betrieb und damit auch mein Leben anders zu organisieren.“

Was hat das Wunderwuzzi-Phänomen mit Persönlichkeit zu tun?

Offensichtlich haben persönliche Erfahrungen, Neigungen und Eigenschaften des Geschäftsführers einen ganz wesentlichen Einfluss. Je nachdem, welchen Typus der Geschäftsführer verkörpert – wobei naturgemäß Mischtypen die Regel sind – gibt es ganz spezifische Gefahrenpotenziale und Fallen in Richtung Überforderung:

Der Pionier ist Unternehmer aus der Freude, etwas Neues zu schaffen. Heikel wird es, wenn er auf Grund der Begeisterung für die Sache seine eigenen Bedürfnisse vernachlässigt. Wenn das Unternehmen zu rasch über eine kritische Größe hinaus wächst und dabei die Struktur die gleiche bleibt. Wenn er stets Neues schafft und dabei vergisst anzukommen, zu stabilisieren und zu konsolidieren.

Der Patriarch, oft auch einfach „Chef“ genannt, herrscht und verfügt. Je nach Stil wohlwollend oder herablassend, stets jedoch direktiv anweisend. Die Wunderwuzzi-Rolle wird ihm eher von anderen zugeschrieben: Sein Umfeld drängt ihn in diese Richtung, nach dem Motto: „Wenn schon Chef, dann richtig!“

Der Nachfolger übernimmt die Verantwortung für ein Unternehmen – etwa auf Grund des Ausscheidens eines Patriar-

chen. Entweder aus einem Verwandtschaftsverhältnis heraus, oder weil er innerbetrieblich einfach „der logische Nachfolger“ ist. Hier erfolgt die Zuschreibung in Richtung Wunderwuzzi in erster Linie über die Fußstapfen des Vorgängers.

Der Tüftler definiert sich als Top-Fachexperte. Daniel Düsentrieb mit dem Hang zum Detail hat aus seinem Steckenpferd ein Business gemacht. Nun ist er plötzlich gefordert, sich auch mit so lästigen Dingen wie Kundenbetreuung, Mitarbeiterführung oder Finanzen beschäftigen zu müssen. Kritisch ist vor allem der Hang des Tüftlers, Genauigkeit und Liebe zum Detail auf alle Belange anzuwenden.

Der Hans-Dampf-in-allen-Gassen, der sich für vieles interessiert und auch gleich verantwortlich fühlt und sich einfach um alles kümmern muss. Und aus dieser Umtriebigkeit heraus eine Baustelle nach der anderen beginnt.

Der Ego-Star sieht sich selbst als Hauptdarsteller. Es geht meist um ihn, um seinen persönlichen Erfolg. Mit Anerkennung ist er zu ködern, Beliebtheit und Bühnenpräsenz sind oft das Einzige, was zählt. Durch sein Geltungsbedürfnis entgeht dem Ego-Star allzu häufig, wenn er sich zu viel zumutet. Das böse Erwachen kann dann umso heftiger ausfallen.

Der reflektierte Geschäftsführer

Nun sollten einige Verlockungen und Risikofaktoren deutlich geworden sein. Dass dennoch eine Chance besteht, all diese Gefahrenpotenziale und Fallstricke gut zu meistern, zeigen etliche reflektierte Geschäftsführer. Sie benennen einige wesentliche Hebel, um der Wunderwuzzi-Falle zu entgehen:

- Gesundes, langsames Wachstum: „Unser Leitsatz: die Leiter des Erfolgs nicht zu steil anstellen!“
- Strukturen schaffen, MitarbeiterInnen gezielt aufbauen und sie auch mitwirken lassen, Verantwortung delegieren: „Ich kann mich auf meine Bord-Crew verlassen.“ „Es ist wichtig, den Leitern wirkliche Leitungsfunktionen zu überlassen.“

- Kooperationen nutzen: „Nicht alle Kompetenzen müssen im eigenen Unternehmen vorhanden sein.“

So haben sie eine Weise gefunden, wie sie ihre Funktion verantwortungsvoll und ausgewogen ausüben können. Abschließend noch zwei Zitate von KMU-Geschäftsführern: „Ich verstehe mich als Kapitän, der mit starker Hand und Fingerspitzengefühl ein attraktives Schiff steuert.“ „Der Geschäftsführer ist für Überblick und Gesamtbild verantwortlich. Im Detail und in der Umsetzung sind die Mitarbeiter deutlich kompetenter: Da sind die wirklichen Experten die Mitarbeiter!“

» Der Geschäftsführer ist für Überblick und Gesamtbild verantwortlich. Im Detail und in der Umsetzung sind die Mitarbeiter deutlich kompetenter. «

Geschäftsführer und ihre typischen Überforderungsmuster

Typ	Motive, GF zu sein	Typische Aussagen	Gefahrenpotenzial
Pionier	Gründergeist, Neues schaffen	„Packen wir es an!“ „Auf zu neuen Ufern!“	Durch zu rasches Wachstum die kritische Größe übersehen fehlendes Konsolidieren
Patriarch	Macht, Einfluss für „Familie“ gut sorgen	„Als Oberhaupt verfüge ich ...“	Durch Umfeld in Wunderwuzzi-Position gedrängt
Nachfolger	Folgt nach – oft gar nicht aus eigenem Antrieb	„Ich muss die Verantwortung übernehmen ...“	Fußstapfen des Vorgängers
Tüftler	Forscherdrang, Freude an Lösungen	„Das sehe ich mir genau an ...“	Übertragung der Akribie auf alle Verantwortungsbe- reiche
Hans-Dampf-in-allen-Gassen	Vielseitiges Interesse, überall mitwirken wollen	„Ich muss mich um alles kümmern ...“	Alles selbst anpacken, nichts delegieren
Ego-Star	Geltungsbedürfnis	„Wer, wenn nicht ich?!“	Beliebtheitsfalle, Realitäts- verleugnung



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INO VATO

Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung & Innovation Zusammen wirken Führung Selbstreflexion & Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>



inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Dorfweg 2, 4052 Ansfelden
07229/87029

www.inovato.at
office@inovato.at