



SHE! works!

#Frauen
#Wirtschaft
#Karriere

Ausgabe 04. Dezember
2017

Neue Rechten,
neue Pflichten -
was ändert sich
2018

Kraft schöpfen aus der
Krise -
Gründerinnen-Story

Denkmodelle überdenken -
Was gute Führung
ausmacht

Denkmodelle überdenken

Was gute Führung ausmacht

von Carolin Schäufele

Stephanie Borgert ist Rednerin, Autorin und Weiterdenkerin. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Beratung und Entwicklung neuer Führungsmodelle. Wichtig ist ihr vor allem, dass die Menschen wieder anfangen selber zu denken.

SHE works! hat gefragt, was eine Weiterdenkerin tut.

Frau Borgert, Sie sind Rednerin, Autorin und Weiterdenkerin. Rednerin und Autorin erklären sich. Was verbirgt sich hinter der Weiterdenkerin?

Der Begriff beschreibt einen wesentlichen Teil meiner Arbeit, der tatsächlich aus Denken besteht und verschiedene Schulen und wissenschaftliche Bereiche miteinander verknüpft. Ich bediene mich Erkenntnissen aus den Systemtheorien, den Neurowissenschaften, der Soziologie und Psychologie und übertrage Sie auf Führung und Management. Daraus entstehen übergreifende Ideen und Ansätze, um Führung zukunftsorientiert und gleichzeitig leichter zu machen. So habe ich beispielsweise ein Modell Hoch Adaptiver Organisationen entwickelt, welches die Stellschrauben für Flexibilität und Widerstandsfähigkeit beschreibt.



Stephanie Borgert

Was macht für Sie eine gute Führung in einem Betrieb aus?

Im Idealfall: wenn Führung als Dynamik verstanden wird und nicht als Prädikat eines einzelnen Menschen. Das bedeutet in der Konsequenz, dass es keine formale pyramidische Hierarchie mehr gibt und kein Denken in „oben und unten“, sondern Selbstorganisation im echten Sinne (also nicht verwechselt mit Selbstmanagement).

Die meisten Betriebe sind heute aber noch formal-hierarchisch organisiert, können aber „trotzdem“ einiges für eine gute Führung tun. Der populäre Begriff dazu ist partizipative Führung und meint das Einbeziehen aller Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und Delegieren von Verantwortung. Führung bedeutet dann vielmehr den passenden Rahmen, die passenden Bedingungen zu schaffen, um die Fachexperten Ihre Jobs bestmöglich machen zu lassen. Ohne sich im Detail einzumischen oder Vorgaben zu machen, wie die Experten Ihre Arbeit machen sollen. Das alles funktioniert aber nur, wenn dahinter eine entsprechende Haltung der Führungskräfte steht. Solange Kontrolle und zentrale Steuerung die grundlegende Idee von Führung sind, sind alle guten Ansätze nur Makulatur. Und damit sind wir wieder am Punkt der Organisationsstruktur. Führung und Organisation lassen sich nicht getrennt voneinander betrachten. Somit sind ein paar wesentliche Aspekte guter Führung:

- Verantwortung in die Teams geben
- Entscheidungen dort treffen, wo die Expertise ist
- Freiräume (zeitlich, räumlich, fachlich) schaffen, um zu lernen
- Teamziele verabreden statt individueller Incentivierung
- Vertrauen geben und nehmen
- Fehlerfreundlichkeit etablieren
- Über fortlaufendes Feedback das Teamgefüge balancieren

Damit ist schnell klar, dass das Bild vom Helden ausgedient hat (es stimmte ja eh noch nie) und wir uns stärker mit der Selbstorganisation auseinandersetzen sollten.

Sie selbst haben die Erfahrung gemacht, dass Frauen tatsächlich an die sogenannte gläserne Decke stoßen. Was haben Sie erlebt?

Bevor ich Unternehmerin wurde hatte ich eine „ordentliche“ internationale Karriere in der IT. Ich habe mehrfach erlebt, dass ich mit meinen Führungskräften oder auch Kollegen eine tolle Zusammenarbeit hatte bis zu dem Punkt, an dem ich zu erfolgreich oder zu einflussreich wurde. Dann wendete sich das Blatt und ich lief gegen Betonpfosten mit neuen Ideen oder bekam keine Unterstützung in Konfliktfällen. Beispielsweise wurde mir von einer Geschäftsführung ein großer Kunde direkt nach Abschluss eines lukrativen Vertrages (den ich akquiriert und verhandelt hatte) entzogen, weil der „old boys club“ aus Geschäftsführung und Vertriebskollegen eine Umverteilung der Kundenzuständigkeiten für sinnvoll hielten. Dass ich ähnliche Erfahrungen mehrfach gemacht habe, war sicher ein Teilmotiv mich selbstständig zu machen. Zudem glaube ich, dass ich eben auch nicht „systemkonform“ war. Ich habe Vieles in frage gestellt, Prozesse, Verfahren, Abläufe und so weiter, also habe ich gestört. Und das halte ich für eine gerade bei Frauen häufig anzutreffende Eigenschaft.

Ist Ihr Beispiel ein Einzelfall oder Alltag?

Es ist wohl eher Alltag und hat sicher viele Ursachen. Die eine liegt, nach meiner Erfahrung, in dem „Störfaktor“, den Frauen in Organisationen einbringen können. Wenn Frauen hinterfragen, wie und was gemacht wird, dann reagiert das System mit Ablehnung des Unbequemen. Das ist typisches Systemverhalten.

Wer ein System stört, wird eventuell eben ausgespuckt. Frauen sind anders als Männer und tradierte Organisationen haben noch immer vermehrt Herren in leitenden Funktionen, weshalb es so aussieht, als wollten die Männer ganz explizit die Frauen aus Ihrem Club raushalten. Es ist aber mehr eine Systemfrage, wobei ich natürlich Egoismen bei Einzelnen nicht ausklammere.

Was muss hier passieren, dass auch Frauen ungehindert Karriere machen können?

Das ist eine sehr große Frage, deren Antwort nicht nur in unseren Organisationen liegt. Das ist ein gesellschaftlicher Punkt, der z.B. das Rollenverständnis oder auch den Aspekt der Kinderversorgung tangiert. Es geht also auch hier um Rahmenbedingung und Haltungen. Ich kenne Unternehmen, die einen Teil der Rahmenbedingung selber schaffen, nämlich eine Kinderbetreuung eingerichtet haben, als es sich als sinnvoll und notwendig ergab. Viel grundlegender aber ist das Denkmodell in den Köpfen, und zwar von Frauen und Männern. Wenn wir aufhören den Frauen ein Stück Weiblichkeit und Verantwortung abzusprechen, sobald sie Karriere machen wollen und Männer nicht mehr als unmännlich betrachten, wenn sie Hausmann sein möchten, dann sind wir im Denken flexibel genug.

Sie haben in unserem Vorgespräch erwähnt, dass Sie als Führungskraft mehr an Excel Tabellen gearbeitet haben als sich den Menschen anzusehen. Sind das klassische Führungsfehler?

Das sind klassische Organisationsfehler und damit Führungsfehler, die ich aber nicht den einzelnen Menschen ankreide. Damals habe ich eben auch systemkonform viel Planung gemacht, Gespräche dokumentiert, KPI's erfüllt. Viele dieser Dinge haben keinen Anteil an der Wertschöpfung und dienen einem Selbstzweck. Sie sind Ausdruck unserer oftmals starren, überbürokratisierten Organisationen.

Beispielsweise habe ich Mitarbeiterjahresgespräch führen müssen mit Beratern, die ich das Jahr über kaum gesehen habe, weil sie beim Kunden vor Ort waren. Denen sollte ich dann vorschlagen, mit welchen Weiterbildungen sie sich persönlich entwickeln sollen. Das ist totaler Quatsch. Das habe ich damals schon so empfunden, aber mitgemacht und dem System genügt. Ich habe ganz klar IM System gearbeitet und nicht AM System. IM System fokussiere ich eben auf einzelne Ereignisse und Menschen, womit ich höchstens optimieren kann. AM System bedeutet die passenden Strukturen zu schaffen, damit die Menschen arbeiten können.



STEPHANIE BORGERT
Die Irrtümer der Komplexität
Warum wir ein neues Management brauchen
260 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-661-6
€ 34,90 (D)
GABAL Verlag, Offenbach 2015

Ihr Ansatz ist, dass Ihr Gegenüber das eigene Denken wieder anwirft und nicht auf fertige Rezepte hofft. In unserer Zeit ungewöhnlich. Wie reagieren Ihre Gesprächspartner?

Gerne mal mit sofortiger Argumentation weshalb das bisherige Denkmodell erhalten bleiben muss. Das ist ja auch menschlich. Wir haben uns unsere Welt in eigenen Wahrheiten zurecht gebastelt und sollen das dann infrage stellen. Das ist unbequem. Deshalb lehnen die Menschen gerne zunächst ab. Ein klassisches Beispiel: Viele Führungskräfte sind davon überzeugt, dass demotiviertes Verhalten in den Persönlichkeiten der Mitarbeiter verankert ist. Das „belegen“ Sie, in dem sie Situationen aus der Vergangenheit wiedergeben, in dem sich ein Mitarbeiter demotiviert verhalten hat. Was immer damit auch gemeint ist, denn Demotivation wird dem Mitarbeiter ja als innerer Zustand zugeschrieben. Meine Frage an die Führungskraft ist dann häufig: „Wie haben Sie dem Mitarbeiter die Demotivation denn beigebracht?“ Ich bin davon überzeugt, dass Menschen sich demotiviert verhalten und nicht per Charakter demotiviert sind. Diese Überzeugung speist sich aus meinem Menschenbild. Zudem verhalten Menschen sich rollen- und systemkonform. D.h. es gibt Bedingungen, Vorgänge, Vorgaben o.ä., die den Mitarbeiter zu diesem Verhalten bringt. Es ist also eher die Frage nach der Struktur, die das Verhalten hervorbringt. Damit sind wir auf der Kollektivebene und schauen nicht mehr auf den Einzelnen. Dieser Blickwechsel fällt vielen Führungskräften schwer, denn sie sind alle darauf trainiert, die Einzelnen zu bearbeiten, damit das große Ganze funktioniert.

Sie arbeiten mit Männern und Frauen. Wo liegt der Unterschied zwischen den Geschlechtern?

Bleibe ich bei der Beantwortung dieser Frage auf dem Punkt des Denkens, dann liegt der für mich wahrnehmbare Unterschied darin, dass Frauen ihre Denkmodelle leichter und schneller zu überprüfen bereit sind. Eine bisherige Überzeugung mal bei Seite zu lassen und mit dem gegenteiligen Gedanken auf eine Situation zu schauen, scheint den Frauen mehr zu liegen als den Herren. Das korrespondiert mit der Erfahrung, dass Frauen in Führungspositionen häufig Störfaktoren sind, weil sie nicht nur ihre eigenen Denkmodelle, sondern auch Prozesse, Verabredungen & Co. infrage stellen.

Trotz dieser Unterschiede treten Sie dafür ein, diese geschlechtstypischen Charaktermerkmale nicht zu trennen, sondern zu verbinden. Mit welchem Ziel?

Das gilt nicht nur für geschlechterspezifische Unterschiede, sondern generell. Wir unterscheiden sehr oft und viel in der Zusammenarbeit. Zwischen Kompetenzen, Abteilungen, Denkmustern, entweder oder. Die Unterschiede zu sehen, sich ihrer bewusst zu sein und sie zu nutzen, bedeutet Diversität. Wir brauchen in einer komplexen Welt genau die Unterschiede in Sichtweisen, Meinungen, Kenntnissen, weil niemand mehr alleine die Antworten kennt. Zu trennen bedeutet aber Ab- und Ausgrenzung, das kann Kooperation nicht fördern. Zu sehen, wo und wie wir verschieden sind und das als Potential zu verstehen, ist der Schlüssel.

Obwohl Sie sagen, dass es Frauen grundsätzlich leichter fällt, umzudenken und sie offener sind für gedankliche Updates, halten Sie nichts von reinen Frauennetzwerken. Warum?

Ich habe bisher einfach keine guten Erfahrungen mit ihnen gemacht. Die meisten Netzwerke erlebe ich als geschlossene Gesellschaften, in denen Männer keinen Zutritt haben (sollen). Das ist Abgrenzung, aber wozu soll die gut sein? Was wir brauchen ist eine Zusammenarbeit mit den Männern, nicht ohne sie. Ein Argument ist dann oft, dass Frauen unter sich dann mal über die Themen reden können, die sie im Job nicht so offen ansprechen mögen. Ich erlebe dann aber, dass das, was besprochen wird nichts mit dem Beruf und der Arbeit zu tun hat, sondern leider oft mit Kosmetik, Ernährung oder Stricken. Das ist als Gesprächsthema selbstverständlich alles in Ordnung, aber bitte nicht als Schwerpunkt auf als „professionell“ gekennzeichneten Netzwerktreffen. Die Frage, die bei dann aufkommt ist wieder die nach dem Rollenbild. Welche Rollenbild haben wir Frauen selber denn eigentlich?

Wenn die Frauennetzwerkvereinigungen darauf antworten „Eines von Selbstverständlichkeit in Beruf und Karriere“, dann möchte ich das auch erleben können.

Sie haben auch schon Bücher geschrieben, häufig mit dem Begriff Komplexität. Worauf zielen Sie damit ab?

Führungskräfte und Manager können sich Ihr Arbeitsleben leichter machen, wenn sie die Komplexität unserer Welt akzeptieren und verstehen.

Jedes Unternehmen ist ein komplexes soziales System und es herrschen noch so viele Missverständnisse im Umgang damit. Die möchte ich gerne auflösen und Impulse für ein zeitgemäßes Management liefern. Dahinter steht, wenn wir die Gedanken ernsthaft denken, ein Paradigmenwechsel. Die noch vorherrschende Managementdenke kommt aus dem Zeitalter der Industrialisierung ist längst von der Realität überholt. Nun ist es höchste Eisenbahn, das in der Führung auch umzusetzen.

Buchempfehlungen für unsere Leserinnen:

Watzlawick, Paul: **Anleitung zum Unglücklichsein**

Hamel, Gary: **Das Ende des Managements**

Borgert, Stephanie: **Die Irrtümer der Komplexität**

Simon, Fritz B.: **Gemeinsam sind wir blöd!?**