



Leseprobe

Heinz Becker

Unternehmen brauchen Streitkultur

Konstruktiv streiten und sich erfolgreich einigen

ISBN (Buch): 978-3-446-45345-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45380-7

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45345-6>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Worum geht es in diesem Buch? .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 In der Schlangengrube</b>	
Wie Sie mit Streitkultur das Blatt wenden: ein Überblick .....	1
<b>2 Aufrütteln</b>	
Wie Sie die Mannschaft auf Ihr Thema konzentrieren .....	15
2.1 Erstes Merkmal: Die Themensetzung ist sorgfältig vorbereitet .....	19
2.2 Zweites Merkmal: Die Themensetzung beteiligt die Mitarbeiter am Problem .....	22
2.3 Drittes Merkmal: Die Themensetzung steckt die Claims ab .....	24
2.4 Viertes Merkmal: Die Themensetzung stimuliert ..	25
2.5 Fünftes Merkmal: Die Themensetzung hilft, Zumutungen zu ertragen .....	29
2.6 Sechstes Merkmal: Die Themensetzung zeigt Zusammenhänge auf .....	30
2.7 Siebtes Merkmal: Die Themensetzung fragt nach Lösungen .....	31

<b>3</b>	<b>Beratschlagen</b>	
	<b>Wie Sie in Diskussionen trotz Chaos und Apathie</b>	
	<b>Ergebnisse erzielen</b> . . . . .	35
3.1	Diskussionen haben zwei Phasen . . . . .	37
3.2	Ertragen Sie geduldig den zaudernden Beginn . . . . .	39
3.3	Bleiben Sie im Hintergrund . . . . .	41
3.4	Lassen Sie das Chaos zu und ernten Sie viele Ideen . . . . .	42
3.5	Nehmen Sie sich Zeit . . . . .	46
3.6	Diskutieren Sie ergebnisoffen . . . . .	47
3.7	Können persönliche Angriffe auch zu weit gehen? . . . . .	48
<b>4</b>	<b>Zupacken</b>	
	<b>Wie Sie im »Magischen Moment« den</b>	
	<b>Sack zumachen</b> . . . . .	53
4.1	Wann ist genug geredet? . . . . .	56
4.2	Kairos und der Wechsel der Gefühlslage . . . . .	57
4.3	»Die Luft ist raus« – Die erste Variante . . . . .	60
4.4	»So kommen wir doch nicht weiter!« – Die zweite Variante . . . . .	62
4.5	»Die Lösung steht im Raum« – Die dritte Variante . . . . .	65
4.6	»Ich hab's!« – Die vierte Variante . . . . .	67
4.7	»Es ist alles gesagt. Aber wie entscheiden wir nun?« – Die fünfte Variante . . . . .	69
4.8	»Und was jetzt?« – Die sechste Variante . . . . .	71
4.9	Jetzt ist genug geredet . . . . .	73
<b>5</b>	<b>Entscheiden</b>	
	<b>Wie Sie gemeinsame Entschlüsse herbeiführen</b> . . . . .	79
5.1	Die Zauberkraft des guten Willens . . . . .	79
5.2	Wenn trotz gutem Willen die Kräfte unentschieden bleiben – was dann? . . . . .	87

<b>6</b>	<b>Machen</b>	
	<b>Wie Sie die Umsetzung sicherstellen</b> . . . . .	<b>93</b>
6.1	Die Teamsitzung: Dreh- und Angelpunkt . . . . .	94
6.2	Das rollierende Protokoll . . . . .	98
6.3	Sieben Regeln zur Teamsitzung . . . . .	104
<b>7</b>	<b>Durchsetzen</b>	
	<b>Wie Sie mit schwierigen Kandidaten fertigwerden</b>	<b>111</b>
7.1	Die Dauerredner mäßigen . . . . .	112
7.2	Die Schweigsamen aktivieren . . . . .	116
7.3	Die Starrsinnigen auflockern . . . . .	118
7.4	Die Unwilligen einbinden . . . . .	120
7.5	Mit Rivalität umgehen . . . . .	122
7.6	Die eigene Durchsetzungsfähigkeit entwickeln . . . .	126
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>129</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	<b>131</b>
	<b>Der Autor</b> . . . . .	<b>135</b>

## Worum geht es in diesem Buch?

Der Lack ist ab. Eben war VW noch die heile Welt technischer Spitzenleistungen, ökologischer Vorbildlichkeit, hehrer ethischer Ansprüche und zugleich der Ambition, die Nummer eins in der Welt zu sein. Und plötzlich entpuppt sich Lug und Trug. Man staunt. Wie ist es möglich, dass Manager solch gravierende Fehlentscheidungen treffen wie bei VW geschehen, obgleich sie es hätten besser wissen können, ja wissen müssen? Warum und unter welchen Umständen werden wichtige Fakten ignoriert? Wieso treffen hochkompetente Menschen derart inkompetente Entscheidungen?

Das wohl größte Managerversagen in der Geschichte der Bundesrepublik offenbart: Martin Winterkorn führte den Konzern vollkommen autokratisch. Er kümmerte sich persönlich um jedes Detail und verbreitete über die gesamte Hierarchie ein Klima der Angst. Einschüchterung erstickte Widerspruch bis hinunter zur Werkbank. Ein modernes Auto zu bauen, erfordert aber die mitsteuernde Initiative der Experten aller Disziplinen. Da stößt das System Befehl und Gehorsam an seine Grenze.

Dieses Faktum mag den Betriebsratsvorsitzenden Bernd Osterloh bewogen haben, als er einen Kulturwandel forderte: »Die Mitarbeiter müssen sich mit ihren Ideen und Bedenken

direkt an ihre Vorgesetzten wenden können.« Dann liegen die Probleme auf dem Tisch und es kann offen um die Lösung gestritten werden. Am besten konstruktiv.

Kultiviertes Streiten ist die einzige vernünftige Alternative zum System Befehl und Gehorsam. Erst diskursive Entscheidungsprozesse – ohne eine Atmosphäre der Angst – ermöglichen, den Entscheidungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und damit Fehlentscheidungen entgegenzutreten.

Streitkultur initiieren und in ihrem Verlauf führen – das ist leichter gesagt als getan. In der Praxis empfinden alle Beteiligten das ganze Gruppenprozedere als lähmend. Da ist die Rede von Frustrationen, Emotionen und Blockaden, von Einzelkämpfern, die sich profilieren wollen, von Konkurrenzkämpfern, die der Sache schaden, von faulen Kompromissen, von Zeitvergeudung, halbherzigen Zustimmungen, von schleppenden Prozessen, die nicht selten einfach versanden. Wie werden wir uns einig?

*Wohin fahren wir in den Ferien?*

*Mit welcher Strategie spielen wir gegen Bayern München?*

*Welches Programm wollen wir im Wahlkampf vertreten?*

*Wie schaffen wir mehr Arbeitsplätze?*

*Durch welche Maßnahmen behaupten wir uns am Markt?*

*Wie können wir unsere Zusammenarbeit stärken?*



Ohne Streitkultur keine gemeinsame Absicht.

Wollen Menschen gemeinsam etwas zustande bringen, dann sind sie gezwungen, eine gemeinsame Absicht zu definieren. Ausgangspunkt sind stets eine Problemsituation und ein viel-

stimmiger Chor verschiedenster Meinungen und Interessen. Und dann muss gestritten werden. Und zwar möglichst konstruktiv.

Sportteams demonstrieren immer wieder, wie sehr Erfolge und Misserfolge vom Teamgeist abhängen und welche überragende Bedeutung der Integration aller Kräfte zukommt. Das ist die Magie des Wir-Gefühls.

Aber wie gelingt es, die Kräfte zu bündeln? Wie lassen sich Menschen dazu bringen, an einem Strang zu ziehen? Wie finden Teams eine neue gemeinsame Ausrichtung? Wenn ich auf meine mehr als 20-jährige Praxis als Managementberater zurückblicke, dann ging es fast immer nur um dieses Thema: die Bildung des »Wir«, die Kreation einer neuen *gemeinsamen Situation*. Wie muss ein Teamchef vorgehen, damit sich alle für *eine* Lösung engagieren? Die in meiner Beratungspraxis gesammelte Expertise lege ich in diesem Buch vor. Es verkündet keine neue Managementmode. Nein, es schöpft aus der sorgfältigen Beobachtung der alltäglichen Bemühungen von Menschen um Konsens. Für den Weg zu gemeinsamem Handeln ist dies ein »Kursbuch«.

Die Beschreibung des Einigungsprozesses wird zeigen: Wenn die Diskussion in Gruppen zum Konsens führen soll, geht es – entgegen der landläufigen Meinung – nicht herrschaftsfrei zu. Im Gegenteil: Die Leitung ist als Ordnungsfaktor des Geschehens unverzichtbar. Elitäre, kooperative und autoritäre Stilelemente sind innerhalb *eines* Prozesses gleichermaßen wichtig. Aber immer zur rechten Zeit und in geeigneter Dosierung. Konstruktive Streitkultur zu initiieren und zu führen, ist keine leichte Aufgabe. Wer die Kräfte bündeln will, muss streiten lernen und lehren.



Die Leitung ist als Ordnungsfaktor des Geschehens unverzichtbar. Elitäre, kooperative und autoritäre Stilelemente sind innerhalb *eines* Prozesses gleichermaßen wichtig. Aber immer zur rechten Zeit und in geeigneter Dosierung.

Dazu bedient sich das Buch eines vierphasigen Prozessmodells. Dieses Prozessmodell dient als Leitfaden auf dem Weg vom Problem bis zur Lösung, die alle mittragen und umsetzen. Mit Hilfe dieses Modells fällt es der Führung leichter, sich im Gesamtverlauf zu orientieren, Situationen präziser einzuordnen, gezielter zu intervenieren und Wichtiges nicht zu versäumen.

Die in diesem Buch geschilderten Beispiele entstammen ausnahmslos der Arbeitswelt. Das Prozessmodell lässt sich aber überall anwenden, wo Menschen sich um gemeinsames Handeln bemühen.

Im anschließenden Kapitel werde ich einen Beratungsfall schildern, in dem die Krise eines Teams überwunden wurde. Diese Schilderung stellt das Prozessmodell in seinem Gesamtverlauf dar. Die dann folgenden Kapitel untersuchen jede Phase des Prozesses tiefer und helfen, auftauchende Schwierigkeiten zu bewältigen oder gar ganz zu vermeiden.



# I In der Schlangengrube

## *Wie Sie mit Streitkultur das Blatt wenden: ein Überblick*

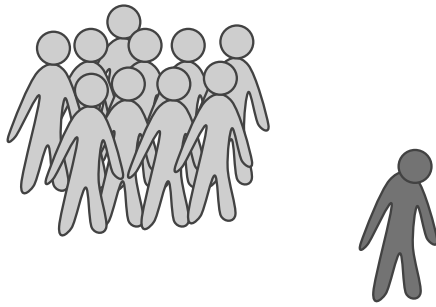
Diese Geschichte trug sich vor einigen Jahren zu: Gottfried Sellingstroh. Der junge Mann galt als Hoffnungsträger. Ende 30, promoviert, gepflegte Umgangsformen, freundlich zu den Menschen und klar in seinen Worten, ehrgeizig, aber ohne jeden Anflug von Überheblichkeit. Vor acht Jahren kam er mit solider Erfahrung im Online-Marketing in dieses süddeutsche Elektronikunternehmen. In zwei Funktionen hatte er sich bereits bestens bewährt. Sein Mentor war der Vorstandsvorsitzende höchstselbst. Nun sollte er die Hauptabteilung »Logistik« übernehmen. Der Erfolg war Herrn Sellingstroh auf die Stirn geschrieben. Aber es sollte erst einmal ganz anders kommen.

Denn die Aufgabe war heikel. Der Logistikbereich mit 70 Mitarbeitern hatte in nur fünf Jahren vier Direktoren verschlissen. Alle waren gescheitert. Es herrschte ein Klima gnadenlosen Ehrgeizes. Jeder wollte der Beste sein, gern auch auf Kosten der anderen. Die miserable Organisation der Prozesse schürte das Gegeneinander zusätzlich. Alle Ellenbogen waren ausgefahren. Herr Sellingstroh erfuhr, dass fünf von elf seiner elf Abteilungsleiter sein Posten in Aussicht gestellt war. Fünf! Wie war das möglich? Und nun die Besetzung von außen. Und

dann noch mit einem Mann aus dem Vertrieb? Einem Herrn Doktor, aber ohne jede Logistikerfahrung? Unmöglich. Neid schlug ihm zur Begrüßung entgegen.

Es dauerte nicht lange, bis Herr Sellingstroh die Intrigen bemerkte: Hinter seinem Rücken verbreiteten sich Unwahrheiten. Er nehme Geschenke von Lieferanten an. Er missbrauche Dienstreisen zu Lustzwecken. Spott mit seinem Namen kam ihm zu Ohren: »Dumm wie Dr. Bohnenstroh.« Mitarbeiter verschwiegen ihm wichtige Informationen, sodass er immer wieder im Dunkeln tappte. Konflikte zwischen den Abteilungen zu schlichten, daran war unter diesen Umständen nicht zu denken. Schon gar nicht an eine Verbesserung der Organisation. Seine Teammitglieder pflegten die internen Verhärtungen geradezu, um ihm seine Hilflosigkeit vor Augen zu führen. Kein Zweifel, man wollte ihm Böses. Jedes Wort, jede seiner Gesten, jeder Händedruck wurde interpretiert, gedeutet und missdeutet. Alle seine Bemühungen, an das Team anzukoppeln, stießen auf Widerstand.

Das alles sprach sich natürlich herum, und der Vorstand stellte schon Überlegungen an, ihn wieder aus dem Amt zu nehmen. Nach einem halben Jahr fühlte sich Herr Sellingstroh von der eigenen Mannschaft abgelehnt und wundgerieben. Den Zustand seines Teams empfand er als zerrüttet. Und er selbst steckte in der tiefsten Krise seines Lebens.



*Alle gegen einen, so lassen sich keine Ziele erreichen*

Immerhin entdeckte er gravierende organisatorische und prozessuale Mängel des Bereichs. In den letzten zehn Jahren war das Unternehmen rasant gewachsen. Den ebenso gewachsenen Logistikproblemen konnte der Bereich von Herrn Sellingsstroh längst nicht mehr begegnen. Statt die Organisation grundsätzlich den Erfordernissen anzupassen, hatten seine Vorgänger nur Flickwerk betrieben. Mit Improvisationen hatten sie versucht, das Tagesgeschäft mehr schlecht als recht zu bewältigen. Das hatte zu einem verwirrenden Durcheinander von Zuständigkeiten geführt. Die Organisation der Hauptabteilung litt unter ihren zahlreichen Überschneidungen und machte es damit schier unmöglich, alle Aktionen vernünftig aufeinander abzustimmen.

Die Verantwortlichkeiten des gesamten Bereichs bedurften, so sah es Herr Sellingsstroh, einer grundsätzlichen Neuordnung. Er entwickelte eigene Vorstellungen von der Organisation und den Prozessen. Wollte er diese Ideen umsetzen, dann bräuchte er dafür weniger Abteilungsleiter, und einige Teamleiter müssten sich bisherigen Kollegen unterordnen. »Um Gottes willen! Machen die das mit? Und wenn das überhaupt gelänge, wann wäre der richtige Zeitpunkt dafür? Und wie kann ich mit einer solch tief greifenden Veränderung durchkommen, wenn alle

gegen mich sind?« Solche Gedanken quälten Herrn Sellingsstroh.

Klar doch, dieses heiße Eisen anzupacken, wäre die richtige Antwort auf den Kostendruck, der sowieso schon auf ihm lastete. »Aber habe ich dafür noch den Vorstand hinter mir? Ich stehe doch auf Messers Schneide.« Wie sollte er angesichts der Zerrüttungen in seinem Bereich Handlungsfähigkeit erlangen? Die Angst saß ihm im Nacken. Jeden Abend nahm er neue Sorgen mit nach Haus, wo seine Frau auf ihn wartete, hochschwanger mit dem dritten Kind. Als sie ihm sagte, es beginne zu ziehen und dafür sei es eigentlich noch viel zu früh, läuteten bei ihm alle Alarmglocken.

Und dann – seine Gegenspieler hätten die Dramaturgie nicht besser arrangieren können – entdeckte jemand in seinem Postfach eine Spam-Mail mit fragwürdigem Inhalt. Es ging dabei um einen scheinbar geschenkten Segeltörn im Mittelmeer, einen »Hauptgewinn«. Und dieser »Jemand« schwärzte ihn beim Vorstand an. »Kommen Sie morgen um 11:00 Uhr zu mir, es geht um eine ernste Angelegenheit. Auch der Produktionsvorstand wird dabei sein«, sagte der Personalvorstand. Kein weiterer Hinweis, worum es sich handeln würde. Schweiß lief Herrn Sellingsstroh den Rücken herunter. Er wählte sich am Ende. Wieder eine schlaflose Nacht. Innerlich völlig aufgewühlt, äußerlich scheinbar gefasst, traf er am nächsten Tag die beiden Vorstände. Er konnte kaum glauben, was man ihm da vorhielt. Es fiel ihm leicht, die Vorwürfe zu entkräften, aber nach langer Zeit gab es für ihn auch einen Lichtblick: Dem Gespräch konnte er entnehmen, dass sein Vorgesetzter immer noch zu ihm hielt. Noch. Höchste Zeit, eine erfolgreiche Unternehmung abzuliefern.

Aber wie? Herr Sellingsstroh hatte keinen Plan. Vor allem, was wäre der erste Schritt? Er stand da wie ein Ochs vorm Berg. Er saß in der Tinte. Alle waren gegen ihn. Nur sein Chef stand

noch auf seiner Seite. Ideen für eine Verbesserung von Organisation und Prozessen lagen bereit. Er war entschlossen, mit der Umsetzung dieser Ideen einen Befreiungsschlag zu wagen. Wenn schon untergehen, dann mit aufrechtem Gang und fliegenden Fahnen: »Ich bin bereit, zu verlieren, aber versenkt wird nichts.« Sein Vorgesetzter riet ihm, das Projekt mit einem Berater durchzusprechen.

Da kam ihm ein weiterer Umstand zu Hilfe: Das jährliche Führungsfeedback stand an. Natürlich erwartete er davon nichts Gutes, aber er wurde überrascht. Hauptsächlich richteten seine Abteilungsleiter den Wunsch an ihn, er möge sie stärker an den Entscheidungen des Bereichs beteiligen. Das sollten sie bekommen. Aber das hatten sie sich ganz anders vorgestellt.

Herr Sellingstroh suchte sich einen Coach, dem er seine Situation schilderte. In dieser Beratung erhielt er die Anregung, die Reorganisation gemeinsam mit den Betroffenen in einem Workshop zu konzipieren. Er solle die Ziele, die er erreichen wolle, genau vorgeben und seine Abteilungsleiter auffordern, Vorschläge zu erarbeiten, wie diese Ziele zu erreichen seien. Die Vorschläge sollten die Organisationsstruktur ebenso betreffen wie die Prozesse. Sodann solle er sich in einer offenen Diskussion gemeinsam mit seinen Abteilungsleitern für die beste Lösung entscheiden.

Herr Sellingstroh war überrascht. Er hatte schon manche Reorganisation miterlebt und vieles darüber gelesen. Stets ging es von oben nach unten per Ansage vom Chef. »Die Idee ist einfach und sie fasziniert, aber so hat das ja noch niemand gemacht«, entfuhr es ihm. »Dann sind Sie der Erste, der das so macht«, bekam er zur Antwort. »Ich erkläre meine Mitarbeiter für so mündig, dass ich sie mitsteuern lasse.« Das heißt, nicht ganz: »Die Ziele geben *Sie* vor. Allerdings müssen sie plausibel sein und unmittelbar einleuchten. Sonst ernten Sie Widerspruch.«

So ging es an die Vorbereitung der Themensetzung. Die Ziele des Workshops mussten so konkret und geschickt formuliert werden, dass jeder, der nicht mitmacht, sich von selbst disqualifiziert. Für Herrn Sellingstroh war dies eine ganz neue Art, Struktur und Prozesse zu verändern. Seine Themensetzung formulierte er so:



**WIE VERÄNDERN WIR UNSERE AUFBAU-ORGANISATION UND UNSERE PROZESSE, UM DIE FOLGENDEN ZIELE ZU ERREICHEN?**

- Unsere Organisation soll ein Spiegelbild eindeutiger Verantwortlichkeiten sein.
- Unsere Organisation vermeidet Überschneidungen, wo immer es geht.
- Unsere Organisation und unsere Prozesse arbeiten am Ende schneller.

Alle Teamleiter entwickeln Vorschläge für eine neue Organisationsstruktur (personenunabhängig) und verbesserte Prozesse. Hierfür stehen Ihnen 14 Tage Zeit zur Verfügung. Auf einem ganztägigen Workshop am 7. März stellt jeder Teamleiter seine Vorschläge vor. Bitte entwerfen Sie keine aufwendigen Präsentationen. Ein Flipchart steht zur Verfügung. Sie können auch mehrere Lösungen präsentieren. Ihre Vorschläge müssen auch nicht vollständig zu Ende gedacht sein. Sie sollen als Grundlage für unsere Diskussion dienen. Es gibt keine Tabus. Alle Ideen sind willkommen. In einer Diskussion werden wir die beste Lösung ermitteln.

Eine Bitte: Entwickeln Sie Ihre Vorschläge separat, ohne sie vorher untereinander abzustimmen. Auf dem Workshop brauchen wir die ganze Bandbreite unserer Ideen.

In einer Teamsitzung, drei Wochen vor dem 7. März, kündigte Herr Sellingsstroh diesen Workshop an. Das schriftliche Briefing folgte wenige Tage später.

Die Diskussion auf dem Workshop wurde turbulent. Ingeheim wussten alle, was auf dem Spiel stand. Hinter jedem Sachargument steckte eine persönliche Interessenlage. Jede Aussage wurde vehement umkämpft. Raffinierte Winkelzüge der Akteure vernebelten den Durchblick. In diesem Team hatte man sich nie gegenseitig unterstützt. Nun jedoch wurden sogar ganz alte Rechnungen wieder aufgemacht.



*Gemeinsam Lösungen erarbeiten*

Aber Herr Sellingsstroh behielt die Oberhand. Inhaltlich beteiligte er sich kaum. Stattdessen verschaffte er jedem Teamleiter Raum und Gehör und förderte die Ordnung der Gedanken, indem er alle Argumente dokumentierte. Im Verlauf der Debatte schälten sich zwei Alternativen heraus:

1. Alles bleibt so, wie es ist. Unsere Aufstellung ist ideal. Überschneidungen reduzieren wir durch genauere Definition der Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen und mehr Disziplin.
2. Wir organisieren uns ausschließlich nach den Verantwortlichkeiten. Die Aktivitäten an den Standorten und die Sonderlager werden eingegliedert. Auch der Versand erhält eine zentrale Führung.

Die Summe der Ideen und Argumente sprach so eindeutig für die zweite Alternative, dass am Ende den Teamleitern jedes weitere Wort im Halse stecken blieb. In der Hitze des Gefechts hatten sie dieses Ergebnis nicht kommen sehen. Völlig überrascht verstummte die Runde, und in die Stille dieses denkwürdigen Augenblicks hinein sagte ein Teamleiter: *»Vor dem Workshop war ich davon überzeugt, dass unsere bisherige Organisation die beste ist. Aber im Laufe des Tages hat sich für mich herausgestellt, dass die zweite Lösung eindeutig besser ist.«* Dieser Einsicht konnte sich niemand verschließen. Es gab keine Widerrede. Die Entscheidung stand. Die Kuh war vom Eis.

Das einzige Problem dabei war: Vier Kollegen mussten sich organisatorisch zwei anderen unterordnen. Wer würde das sein? Aber die Diskussion sollte doch personenunabhängig geführt werden ...

Nachdem die Würfel gefallen waren, dankte Herr Sellingstroh seinem Team. *»Diese Lösung ist besser als das, was ich mir ausgedacht hatte. Bravo. So machen wir's. Bis morgen entscheide ich über die personelle Besetzung.«* Vorsichtiger Stolz und ein in diesem Kreis bisher unbekanntes Gefühl des *»Wir«* breiteten sich aus, als sich alle zum abschließenden Abendessen zusammenfanden. So hatte Herr Sellingstroh sich im Kreis seines Teams noch nie gefühlt. Die Stimmung war wie ausgewechselt. Er konnte es kaum glauben: Plötzlich heile Welt?

Schon am nächsten Vormittag benannte Herr Sellingstroh



seine Key Player. Die vier Kandidaten, die sich unterordnen mussten, waren natürlich enttäuscht. Aber wenn sie zu sich ehrlich waren, wussten sie, dass es so richtig war. Und das Team begann, die Umsetzung zu planen. Unglaublich, aber nun ging alles sehr schnell.

Ein Jahr später. Gottfried Sellengstroh: »Seit zwei Monaten ist auch der Umzug geschafft. Alle sitzen jetzt auch räumlich richtig zusammen. Die detaillierte Umsetzung der neuen Prozesse hat noch viel Arbeit gemacht. Aber unser Ergebnis aus dem vergangenen Jahr kann sich sehen lassen. Wir sind schlanker und schneller geworden. Die vier Teamleiter, die sich unterordnen mussten, sind dageblieben. Wir haben jetzt ein gutes Klima miteinander. In der neuen Struktur gibt es deutlich weniger Konflikte.« Und weiter: »Für mich war diese Reorganisation die prägendste Erfahrung in meiner bisherigen beruflichen Laufbahn. Nicht nur, dass ich Erfolg hatte, sondern auch, dass ich es mit den vorhandenen Menschen geschafft habe und vor allem: mit denen, die gegen mich waren.«

Rückwirkend betrachtet, war alles höchst einfach. Herr Sellengstroh musste nichts Neues lernen, denn über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügte er bereits. Was war sein Erfolgsgeheimnis? Es war die systematische Schrittfolge, in der er vorging. Diese Systematik erlaubte ihm, jeden Schritt sorgfältig vorzubereiten und – nur das nächste Teilziel im Auge – den jeweiligen Schritt ganz deutlich und konsequent zu setzen. Die Turbulenzen zwischendurch – seien es jene heftigen Auseinandersetzungen des Workshops oder spätere Störungen bei der Umsetzung – konnten ihn nicht irritieren oder gar aus der Bahn werfen. Er wusste jederzeit, was er zu tun hatte. In seinem Projekt herrschte Ordnung.

Ein vierphasiges Prozessmodell wies den Weg: Werfen wir einen Blick auf diese systematische Schrittfolge und die wechselnden Anforderungen, die jeder Schritt an die Persönlichkeit

von Herrn Sellingsstroh gestellt hat. Einen Überblick gibt Ihnen das Bild 1.1. Es zeigt das vierphasige Diskursmodell, das den Weg vom Problem bis zur Umsetzung der Problemlösung beschreibt.

Am Anfang stand die **Themensetzung**. Sie umfasste zunächst die gedankliche Vorbereitung Herrn Sellingsstrohs, dann seine genaue Formulierung der Ziele, später die mündliche Ankündigung des Workshops und das schriftliche Briefing 14 Tage vor dem Workshop. Auch die Vorbereitungsarbeit der Teammitglieder und schließlich deren Vorträge am Morgen des 7. März gehörten noch zur Themensetzung. Allein diese Phase der Einstimmung des Teams dauerte circa vier Wochen. Die Sorgfalt hatte sich im vorliegenden Fall gelohnt, denn die anschließende Diskussion verlief engagiert und zielgerichtet.

Welche persönlichen Talente haben Herrn Sellingsstroh geholfen, sein Team mit seinem Thema zu infizieren? Zunächst war es sein Mut, angesichts des Gegenwindes, der ihm ins Gesicht schlug, überhaupt mit einem solch gewagten Plan die Bühne zu betreten. Dann aber auch sein elitäres Bewusstsein, besser als die anderen zu wissen, wohin die Reise gehen muss. Verwechseln Sie bitte dieses elitäre Selbstverständnis nicht mit Arroganz oder Besserwisseri. Aber keine falsche Bescheidenheit: Die bessere Idee hilft niemandem, wenn sie nicht ins Spiel kommt. Unsere Gesellschaft lebt unbestreitbar von den Ideen der Eliten. Die Themensetzung ist ein elitärer Akt.

Nachdem in der Anfangsrunde der letzte Teamleiter gesprochen hatte, begann die **Diskussionsphase**. Im Team herrschte ein konkurrierendes Klima. Bei der Neuorganisation ging es auch um Jobs und Status, also jede Menge Zündstoff. Sie können sich vorstellen, dass es hoch herging. Herr Sellingsstroh dokumentierte die Vorschläge und Argumente. Es sah aus, als würde miteinander gekämpft, aber tatsächlich handelte es sich um eine Materialsammlung und erst am Ende um deren Be-

wertung. Wie mir Herr Sellingstroh später erzählte, fiel es ihm nicht leicht, dabei im Hintergrund ruhig zu bleiben. Erst als die Sachargumente ihre Kraft entfalteten, entspannte er sich und sah, wie das spätere Resultat langsam Gestalt annahm.

Nun kamen Herrn Sellingstroh seine uneitle Art und sein raumgebendes Wesen zustatten. Auch wenn er still dasaß und zuhörte, scheinbar überflüssig, stets hatte Herr Sellingstroh das Gefühl: »Dies ist die Diskussion, die ich wollte.«



**Bild 1.1** *Das Prozessmodell*

Im **Magischen Moment**, als die klare Bewertung der Entscheidungsalternativen allen die Sprache verschlug, war es ein Teamleiter, der die Stimmung erfasste und instinktiv zupackte: Er gestand seinen Sinneswandel und benannte die im Raum ste-

hende Lösung. Diesen Moment zu ergreifen, das ist die Kunst der Machtausübung. Der Teamleiter übte keine Gewalt aus, brach nichts übers Knie und musste niemanden niederringen. Er brauchte nur das auszusprechen, was in diesem Augenblick die Erkenntnis aller war: »Im Laufe des Tages hat sich für mich herausgestellt, dass die zweite Lösung eindeutig die beste ist.«



*Gemeinsam erarbeitete Lösungen werden gemeinsam getragen  
und stärken das Wir-Gefühl*

So kurz kann die **Entscheidungsphase** manchmal sein. Meistens dauert es länger: Da wird gedreht und gewendet, gerechnet und geschoben. Da ringt sich der eine oder der andere quälend zum Verzicht durch, und die Führungskraft muss sowohl mit Sachkenntnis als auch mit Sinn für Gerechtigkeit das Gespräch straff führen. Aber hier brauchte Herr Sellingsstroh das Resultat nur dankend entgegenzunehmen. Die Plausibilität der Lösung hatte genug Autorität.

Die **Umsetzungsphase** dauerte dafür länger: Ein Jahr brauchte es, bis alle Prozesse funktionierten und endlich auch der Umzug erledigt war. Vor allem mithilfe der Teamsitzungen steuerte und kontrollierte Herr Sellingsstroh die erforderlichen Veränderungen. Aber unter vier Augen war auch manches ernste Wort nötig, um alle vereinbarten Handlungen termingerecht einzufordern und gleichzeitig das laufende Geschäft voranzubringen. Mittlerweile hatte Herr Sellingsstroh in seinem Team unbestreitbar an Autorität gewonnen, was ihm nun auch

erlaubte, mit seinen Teamleitern das eine oder andere »aufklärende« Gespräch zu führen.

Themensetzung, Diskussionsphase, Magischer Moment, Entscheidungs- und Umsetzungsphase: Das war die Schrittfolge von Herrn Sellingsroh. Schauen wir uns nun diese Schritte genauer an. Wir beginnen mit der Themensetzung.

## Stichwortverzeichnis

- Aktionskontrolle 97  
Angriff, persönlicher 48  
Aufbauorganisation 6  
Aufrütteln 15
- B**
- Besprechung 95
- C**
- Clausewitz, Carl von 37  
Cohn, Ruth 31
- D**
- Dauerredner 112  
Diskussion 35  
- ergebnisoffene 47  
- Phasen der 37  
- Probleme 111  
- Spannungsbogen 57
- Diskussionsphase 10, 35, 50, 57  
- Beginn 39  
- Chaos 42  
- Führung im Hintergrund 41  
- Zeit 46  
Doppelspitze 124  
Durchsetzungsfähigkeit 111, 126, 128
- E**
- Entscheidungsfindung 37  
Entscheidungsphase 12, 58, 79, 91
- F**
- Führungskommunikation, linke Seite der , I, 1, 15, 35, 53, 79, 93, 111, 129, 135

Führungssystem, duales  
*124*

## **G**

Gefühlslage, Wechsel der  
*57*

Goethe, Johann Wolfgang  
von *83*

## **H**

Hierarchie *88, 122*

## **I**

Idee *36*

- Einfall, kreativer *47*

Information *97*

## **J**

Jour fixe *104*

## **K**

Kairos *57*

## **L**

Leadership *16*

## **M**

Magischer Moment *11, 53,*  
*76*

Materialsammlung *37*

Matrixorganisation *125*

## **N**

Neuigkeiten-und-Probleme-  
Runde *103*

## **O**

Osterloh, Bernd *XI*

## **P**

Problembehandlung *97*

Problemerkennung *97*

Projektarbeit *94*

Protokoll, rollierendes  
*98*

Prozess *6*

Prozessmodell *XIV, 9, 11*

## **R**

Rivalität *122*

## S

Schweigsamer 116

Spielraum 83

Starrsinniger 118

## T

Teamsitzung 95

- Anwesenheitspflicht 108

- Dauer 105

- Disziplin/Konzentration  
107

- Regeln 104

- Seitengespräch 107

- tief gehende Themen 105

- vernetzte Probleme 106

- Ziele der 97

Themensetzung 10, 17, 33

- Claims abstecken 24

- Lösungen 31

- Mitarbeiterbeteiligung  
22

- Stimulierung durch 25

- Vorbereitung 19

- Zumutungen ertragen  
29

- Zusammenhänge aufzei-  
gen 30

## U

Umsetzungsphase 12, 93,  
110

Unwilliger 120

## V

Verhärtungen 88

## W

Wille, guter 54, 79, 85

Winterkorn, Martin XI

Wir-Gefühl XIII

## Z

Zauberspruch 54

Ziel 6