

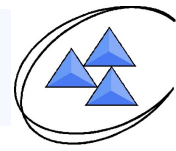
Dr. Carola Lünborg

**Mitarbeitende
im Widerstand:
Sind Menschen steuerbar?**

**Fallstudie mit Lösungsideen
auf Basis
des systemischen Denkens**

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
---	----------------

Fallstudie zum Thema Widerstand	Seite 4
--	----------------

Anhang A. Was ist das „systemische“ an dieser Problemlösung?	Seite 16
---	-----------------

Anhang B. Grundbausteine des systemischen Denkens	Seite 17
--	-----------------

Grundbaustein 1: Menschen konstruieren sich Wirklichkeit ...	Seite 17
--	----------

Grundbaustein 2: Menschen sind autonom, nicht direkt beeinflussbar ...	Seite 18
--	----------

Grundbaustein 3: Menschen orientieren ihr Verhalten ...	Seite 18
---	----------

Grundbaustein 4: Menschen nehmen Impulse von außen ...	Seite 19
--	----------

Grundbaustein 5: Sich „anzukoppeln“ ist leichter, wenn ...	Seite 21
--	----------

Grundbaustein 6: Menschen reagieren in Wechselwirkung ...	Seite 21
---	----------

Die 6 Grundbausteine des systemischen Denkens im Überblick	Seite 22
--	----------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 23
---	----------

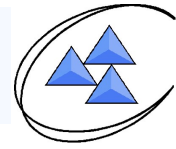
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 24
---	----------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 24
--	----------

Zum Thema Führung und Management	Seite 25
----------------------------------	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 26
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 26
--	-----------------



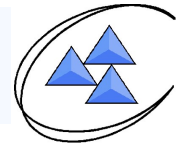
Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

1. Auf den Seiten 4 bis 15 finden Sie eine komplexe Fallstudie, in der eine Situation beschrieben wird, in der eine junge, selbstbewusste, international erfahrene Führungskraft (Jennifer Reding) als Vertriebsleiterin bei LAW (= Lohrhausen Automotive Werke AG) startet. Sie weiß als eine der wenigen im Unternehmen, dass der Vorstand nach einer gewissen Bewährungszeit weitaus größere Pläne mit ihr hat (es geht um den Aufbau des Geschäfts in Südostasien). Ehrgeizig und voller Ideen will sie natürlich zeigen, dass sie auch dieser größeren Aufgabe vollauf gewachsen ist - und scheitert fast am Widerstand ihrer Vertriebsmitarbeitenden, die sich von ihr und ihrem recht forschenden Führungsstil immer stärker distanzieren.

Im Verlauf der Fallstudie gelingt es Jennifer Reding jedoch nach mehreren Gesprächen mit unterschiedlichen Personen (auch wenn ihr diese zunächst nicht wirklich hilfreich erscheinen) gerade noch rechtzeitig, ihren eigenen Anteil an der Entstehung dieser Problemsituation zu erkennen und selbstkritisch einen neuen Weg für ihr Denken und Handeln zu finden - und damit auch einen Lösungsweg für die Probleme mit ihren Mitarbeitenden.

Natürlich sind LAW und die beschriebenen Personen frei erfunden. Dieses Whitepaper stellt einen Auszug dar aus C. Lünborg: „Projekt Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Nordstedt 2006, Kapitel 1: „Der Widerstand“, S. 20ff.

2. Im Anhang, Seite 16 wird aus systemischer Sicht zunächst erläutert, wie es grundsätzlich zu der falschen Einschätzung seitens Jennifer Reding kommen konnte bzgl. ihrer Erwartungen und danach ihrer von diesen Erwartungen geprägten Wahrnehmung und Interpretation des Verhaltens ihrer Mitarbeitenden ihr gegenüber. Damit werden einige grundlegende „Fallen“ angesprochenen, mit denen wir uns im Umgang mit anderen - nicht nur mit Mitarbeitenden - das Leben schwer machen können.
3. Wenn Sie Lust haben, noch etwas tiefer in das systemische Denken im Zusammenhang mit der Fallstudie einzusteigen, können Sie sich ab Seite 17ff. über die **„Grundbausteine des systemischen Denkens“** informieren, die - natürlich wieder am Beispiel der Fallstudie erläutert - in vielen Fällen eine konstruktivere Sicht der Gegebenheiten und der Wechselwirkungen zwischen unserem eigenen Verhalten und dem von anderen ermöglichen.
4. Auf Seite 22 finden Sie noch einmal eine Zusammenfassung dieser **„Grundbausteine des systemischen Denkens“**.



Fallstudie zum Thema „Widerstand“

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen.

Aristoteles, griechischer Philosoph

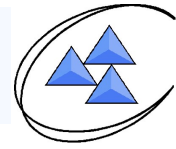
Mittwoch

Bernhard Hemmerich, der Vorstandsvorsitzende von LAW (Lohrhausen Automotive Werke AG), sah seinen Vorstandskollegen Peter Junkers, der für Vertrieb und Produktmarketing zuständig war, ernst an: „Glaube mir, Peter, wir brauchen jemanden wie Jennifer Reding. Sie hat die Erfahrungen und Kompetenzen, die uns fehlen, um bei unserem Projekt ‚Gelber Drache‘, dem geplanten Joint Venture mit den Chinesen, die Rolle zu spielen, die wir uns beide vorstellen. Wir haben eine Menge Pluspunkte auf unserer Seite, vor allem natürlich auch die Patente, die GMI (Global Motor Industries) hindern, uns als ‚kleinen Fisch‘ in der ganzen Sache anzusehen. Aber das reicht nicht. Wir sind intern noch lange nicht so aufgestellt, dass wir für die Zukunft, diese Zukunft, optimal gerüstet sind. Dabei wird Reding uns helfen. Außerdem hat sie bereits jahrelange Erfahrung mit den Chinesen. Durch ihre Tätigkeit in Asien hat sie Verbindungen, die unbezahlbar für uns sind. Die hat noch nicht einmal GMI zu bieten - und unser dritter Partner, die Argenton Elektronik + Mechatronik AG, schon gar nicht.“

Junkers, ein schlanker Mann Ende Vierzig, spielte nervös mit einem Bleistift: „Bernhard, ich weiß das alles. Ich weiß, dass ich seinerzeit zugestimmt habe. Ich weiß auch, dass es jetzt längst zu spät für einen Rückzieher ist. Aber je näher der Zeitpunkt kommt, zu dem sie hier antreten soll, umso mehr kommen mir Zweifel. Ich musste einfach noch mal mit dir darüber reden. Ihr Erscheinen als Vertriebsleiterin wird bei vielen Mitarbeitern Fragen aufwerfen, Fragen, die wir nicht beantworten können, nicht beantworten dürfen. Was ist, wenn sie scheitert? Was ist, wenn der Widerstand gegen sie größer wird, als wir es erwartet haben?“

Hemmerich ging wieder langsam auf und ab. „Das weiß ich nicht, aber das Risiko muss ich eingehen. Sie soll die Chance erhalten, die Menschen hier kennen zu lernen, sich mit ihnen als Individuen auseinanderzusetzen, nicht als Kästchen in einem Organigramm. Versteh‘ mich recht, Peter, ich bin beeindruckt von dem, was sie bisher gemacht hat. Sie hat das Studium in Bremen, d.h. BWL, Marketing Ostasien und Chinesisch, in Rekordzeit und mit Glanzleistungen geschafft. Sie hat ihren MBA bei der französischen Top-Business-School Insead gemacht und zwei Stipendiatensemester in Harvard absolviert. Sie wurde schon ganz kurz nach ihrem Berufsstart bei der englischen Gießerei Ferus-Albert Limited als Generalmanagerin nach Shanghai geschickt, hat dort ein Joint Venture mit den Chinesen realisiert und eine Restrukturierung durchgeführt. Und das mit erst siebenundzwanzig oder achtundzwanzig Jahren. Dann hat sie in Singapur die Mediensparte für Masterton-Chester, den größten amerikanischen Verlagskonzern, aufgebaut.“

„Aber sie hat auch Glück gehabt“, fuhr Hemmerich fort. „Sie ist 32 und durch ihre bisherigen Karrierestationen mehr oder weniger problemlos durchgerauscht. Sie ist nie auf größere Hindernisse gestoßen oder durch wirklich kritische Situationen auf die Probe gestellt worden. Ich habe mich sehr genau erkundigt. Oh ja, sie ist hochintelligent, kreativ, engagiert, initiativ, alles, was Du willst. Aber sie hat auch noch viel zu lernen. Nicht nur fachlich, sondern vor allem auch menschlich. Für mich gehört sie zu der Sorte junger ambitionierter Karrieristen, die zwar nicht bewusst über Leichen gehen, es aber trotzdem tun. Nicht, weil sie so kaltschnäuzig wären, obwohl sie nach außen immer sehr auf ‚cool‘ machen, sondern weil sie die Leichen, die sie produzieren, gar nicht bemerken. Sie sind voller bester Absichten, aber trotzdem oder gerade deshalb gefährlich. Wenn wir Reding später an die Spitze des gesamten neuen Asiengeschäftes bringen wollen, dann muss ich wissen, dass dort nicht ein perfekter Manager-Roboter sitzt, sondern jemand, der sich auch menschlich bewähren wird.“



Junkers schaute ihn nachdenklich an. So offen hatte Hemmerich selten gesprochen. Eine Weile waren sie beide still. Junkers räusperte sich. „Bernhard“, sagte er leise, „ich glaube, ich verstehe dich jetzt besser. Danke für deine Offenheit. Meine Unterstützung hast du.“ Hemmerich setzte sich und grinste ihn an: „Gut, mein Lieber, das wollte ich hören. Wenn wir das alles stemmen wollen, können wir es nur gemeinsam schaffen.“

Montagvormittag der darauffolgenden Woche

Am Montagmorgen war Jennifer Reding bereits kurz nach sieben Uhr auf dem Weg nach Lohrhausen. Sie wollte gerne vor ihren neuen Mitarbeitenden sowie den Kollegen und Kolleginnen im Unternehmen sein. Sie konnte sich vorstellen, dass viele sich Gedanken machten, warum gerade sie die Position der Vertriebsleiterin erhalten hatte, obwohl sie weder Branchen- noch wirkliche Vertriebserfahrung hatte. Der Vorstandsvorsitzende Hemmerich hatte sie darauf vorbereitet, dass sie bei einigen auf Vorurteile und Widerstände stoßen könnte, aber das hatte sie nicht weiter überrascht. Sie hatte sich im Laufe ihrer bisherigen Tätigkeiten immer wieder in neue Situationen begeben und sich durchgebissen.

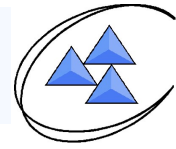
Lohrhausen war ja auch nur ein Zwischenspiel bis zum Start des bisher noch geheimen Projekts „Gelber Drache“ und der Funktion, die dabei für sie vorgesehen war - der eigentliche Grund, warum Hemmerich sie geholt hatte. Das wussten allerdings nur wenige im Unternehmen, und somit musste sie ihre Rolle in der Zwischenzeit gut spielen. Sie war sicher, dass es ihr gelingen würde, ihre neuen Mitarbeitenden von ihrer Kompetenz und Professionalität zu überzeugen. Die Vertriebsergebnisse schnell zu größeren, überzeugenden Erfolgen zu führen, stellte sie sich nicht als besonders schwierige Aufgabe vor. Für sie ging es in den folgenden Monaten vor allem darum, sich ein Bild vom Unternehmen, seinen Produkten und seinen Mitarbeitenden zu machen, damit sie bei den späteren Verhandlungen mit den Chinesen...

Aber da lag LAW auch schon vor ihr. Es war noch dunkel und nur wenige Fenster in dem neunstöckigen Bürohochhaus waren erleuchtet, die flachen Produktionshallen dehnten sich nach Westen aus. Jennifer war erst zweimal hier gewesen. Das erste Mal vor vier Wochen, um mit Hemmerich und dem Vertriebsvorstand Junkers weitere Details zu besprechen. Anschließend war sie dem oberen Führungskreis und ihren zukünftigen Mitarbeitenden kurz vorgestellt worden. Das zweite Mal vor zwei Tagen mit Ihrem Freund Jean-Luc, da hatten sie sich die Gebäude aber nur von weitem angesehen, bevor dieser wieder nach New York geflogen war, wo er als Marketingdirektor in einer Werbeagentur arbeitete. Nun wurde es ernst.

Um zehn Uhr versammelten sich alle Vertriebsmitarbeiter und –mitarbeiterinnen im großen Konferenzraum. Jennifer fühlte eine leichte Nervosität, die aber bei solchen Anlässen eher anregend als hindernd auf sie wirkte, und begann mit ihrer Ansprache. Sie hatte bewusst zu diesem Anlass darauf verzichtet, ein umfangreiches Konzept vorzulegen. Sie begann zunächst in ihrer lockeren Art ein wenig über ihre bisherigen beruflichen Stationen zu erzählen, wobei sie besonderen Wert darauf legte, alle Berührungspunkte mit Vertriebstätigkeiten und Zuliefererbranche zu betonen, um möglichen Vorbehalten gegenüber ihrer Kompetenz auf diesen Gebieten den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Anschließend ging sie mit einigen wenigen Schaubildern auf die aktuelle Situation des Vertriebsbereichs bei LAW ein und skizzierte mit klaren, leicht verständlichen Diagrammen die Schwerpunkte, bei denen sie in den nächsten Monaten Prioritäten setzen würde. Sie betonte, dass sie mit den Teamleitern sowohl in Einzel-, als auch in Teamgesprächen noch ausführlich darlegen würde, was das für jeden individuell bedeutete. Sie schloss mit einem positiven und lebhaften Appell an die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft aller.

Dann gab es Gelegenheit für die Mitarbeitenden, Fragen zu stellen. Die einzige Wortmeldung kam von einem der älteren Vertriebsmitarbeiter, der wissen wollte, ob sich am besteh-



henden Provisionsmodell etwas ändern würde. Jennifer antwortete wahrheitsgemäß, dass sie keine Pläne in dieser Richtung habe. „Allerdings möchte ich auch betonen, dass es für mich keine ‚Heiligen Kühe‘ geben wird. Im Vordergrund steht die Erreichung unserer Vertriebsziele. Sollte sich herausstellen, dass dies mit einem geänderten Provisionsmodell besser zu gewährleisten ist, dann werden wir auch darüber nachdenken.“ Die übrigen Mitarbeiter schwiegen. Weitere Fragen gab es nicht. Jennifer schluckte ihre leichte Enttäuschung tapfer herunter und beendete das Treffen mit einigen freundlichen und aufmunternden Worten und einem strahlenden Lächeln.

Der Konferenzraum leerte sich schnell. Sie packte ihre Unterlagen zusammen und ging dabei das Treffen noch einmal in Gedanken durch. Sie hatte genau das gesagt, was sie sorgfältig vorbereitet hatte, sie war locker und lebendig gewesen. Trotzdem hatte sie ein merkwürdig unsicheres Gefühl. „Unsinn!“ sagte sie streng zu sich. „Was hast du denn erwartet? Die müssen erst warm werden mit dir. Die waren jetzt nicht auf Diskussionen aus, sie wollten erst mal nur Informationen aufnehmen. Sie werden schon noch auftauen, keine Angst.“ Entschlossen nahm sie ihre Unterlagen und verließ den Raum.

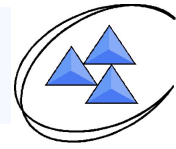
Ihr Weg zu den Aufzügen führte sie durch die Lobby. Dort standen einige ihrer Mitarbeitenden und diskutierten recht laut und lebhaft. Einer von ihnen sah Jennifer und machte die anderen auf sie aufmerksam. Daraufhin stoben alle auseinander, anders konnte man es kaum bezeichnen, und verschwanden schnell in Treppenhäusern und Aufzügen. Jennifer war etwas beklommen zumute. Als sie am Empfangstresen vorbeikam, lächelte Albert Brandes, der dort Dienst hatte, ihr freundlich zu: „Hallo, Frau Reding, wie ist es denn gelaufen?“ Nun hatte Jennifer zwar keineswegs die Absicht, ihm auf die Nase zu binden, wie sie mit ihrem ersten Auftritt vor ihrer versammelten Mitarbeitendenschar zufrieden war, andererseits hatte Brandes sie schon am Morgen so unwiderstehlich freundlich und herzlich begrüßt, als ob sie gute, alte Freunde wären. Er tat dies, ohne anbiedernd oder aufdringlich zu wirken, vielmehr machte er den Eindruck, als ob es ihn ehrlich freute, sie zu sehen.

Also blieb sie ebenfalls lächelnd bei ihm stehen und sprach ein paar Worte mit ihm. „Hat ja ihre Mitarbeitenden scheinbar heftig aufgerührt, was immer Sie ihnen gesagt haben mögen“, schmunzelte Brandes. „Hat es das?“ fragte Jennifer überrascht. „Eigentlich waren sie alle ziemlich still.“ „Das kommt noch, das kommt noch“, meinte Brandes. „Wird allerdings kein leichtes Stück Arbeit für Sie. Auf die Frau Schmittges, Ihre Sekretärin, können Sie sich verlassen, die ist zwar manchmal etwas schusselig und nicht die Hellste, aber sie ist fleißig, gibt sich Mühe und ist eine ehrliche Haut. Aufpassen müssen Sie beim Teamleiter Michael Verdin, der hält sich für wer weiß was und ist so etwas wie der Wortführer - nicht für alle, aber doch für sehr viele. Wenn Sie den auf Ihre Seite kriegen... aber das schaffen Sie schon.“

Jennifer hörte leicht belustigt, halb interessiert und halb ungeduldig zu, wie der kleine ältliche Mann am Empfang ihr Nachhilfeunterricht in der Behandlung ihrer Mitarbeitenden gab. „Aber was soll's“, dachte sie sich, „wer weiß, wofür es gut ist, diese männliche Klatschbase auf meiner Seite zu haben.“ Sie bedankte sich also herzlich bei ihm, tauschte noch einige Belanglosigkeiten aus und begab sich dann auf den Rückzug in Richtung der Aufzüge.

Donnerstagvormittag im Büro von Jennifer Reding

Jennifer Reding hatte ein Gespräch mit Michael Verdin angesetzt, um mit ihm, wie nacheinander mit den anderen Teamleitern auch, die Ziele für sein Vertriebsteam zu besprechen. „Zunächst einmal, Herr Verdin, habe ich mir die Ergebnisse des letzten halben Jahres angesehen. Wir müssen uns da wohl dringend etwas einfallen lassen, wenn wir die Zielvorgaben für dieses Jahr erreichen wollen. Zunächst einmal sollten wir mit zusätzlicher Akquisition bei



den Bestandskunden anfangen. Es gab im 4. Quartal letzten Jahres lediglich einen Zuwachs von 5 Prozent, im 1. Quartal sind die Zahlen fast gleich geblieben. Was meinen Sie dazu?”

Michael Verdin räkelte sich unbehaglich auf seinem Stuhl. Obwohl er sich innig wünschte, dieses „Verhör“, wie er es für sich nannte, wäre schon vorüber, versuchte er, seine leicht gelangweilt und „cool“ wirkende Haltung so weit wie möglich beizubehalten. Er begann etwas herablassend und ausschweifend zu erklären, warum die Zahlen in der von Jennifer angesprochenen Zeit nur so sein konnten, wie sie nun einmal waren.

Jennifer unterbrach ihn nach einigen Sätzen: „Herr Verdin, ich verstehe schon, aber Rechtfertigungen für die Vergangenheit interessieren mich nicht. Mich interessiert die Zukunft. Ich bin überzeugt, wenn die Akquisition bei Bestandskunden aktiver betrieben wird, werden auch höhere Zuwächse möglich sein. Das ist aber noch nicht alles. Wie die Zahlen der Vergangenheit zeigen, Herr Verdin, werden bisher kaum Neukunden akquiriert. Es wird wohl nicht möglich sein, die neuen Zielvorgaben für den Vertriebsbereich nur aus der Bestandskundschaft heraus zu realisieren. Ich bitte Sie also, bis zum Freitag nächster Woche sowohl einen Plan zur Erweiterung der Akquisition bei Bestandskunden, als auch einen zur Gewinnung von Neukunden zu erstellen. Für dieses Quartal sollte ein Umsatzzuwachs von mindestens zehn Prozent und im dritten Quartal ein Zuwachs von zwölf bis fünfzehn Prozent drin sein. Außerdem möchte ich in Zukunft die erreichten Auftrags- und Umsatzergebnisse monatlich überprüfen und nicht mehr pro Quartal. Bitte berücksichtigen Sie auch das in Ihrer Planung.“

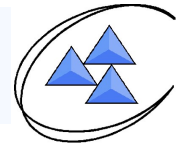
Daraufhin verlor Verdin einiges von seiner coolen Fassade. Immerhin war er seit drei Jahren der erfolgreichste Vertriebsmitarbeiter bei LAW und hatte die Leistung seines Teams deutlich gesteigert, seit er vor etwa einem Jahr die Leitung übernommen hatte: „Aber das ist doch völlig unrealistisch, wir brauchen manchmal Jahre, bis wir ein neues Geschäft unter Dach und Fach haben, wir verkaufen ja schließlich keine Konsumgüter! Wie sollen wir monatliche Erfolge in Zahlen nachweisen?“ Er sah Jennifer an, als hätte sie etwas Unsittliches von ihm verlangt: „Das haben wir noch nie so gemacht!“

Daraufhin ging das Gespräch nur noch zäh voran, bis schließlich Jennifer Verdins Zustimmung erreichte, sich mit seinem Team wenigstens erst einmal Gedanken zu den Zielsetzungen zu machen, ehe er alles in Bausch und Bogen ablehnte. Sie beendeten das Gespräch in betont höflichem Ton. Jennifer war nicht froh über diese Auseinandersetzung und unsicher, ob sie die erste Runde wirklich gewonnen hatte.

Mittwochmittag in der Kantine von LAW

Jennifer Reding saß in der Kantine beim Mittagessen, und es schmeckte ihr überhaupt nicht. Das lag nicht so sehr an dem, was sie vor sich auf dem Teller liegen hatte, denn die Verpflegung bei LAW war traditionsgemäß von guter Qualität. Der Grund war vielmehr, dass sie sich Sorgen machte. Sorgen, weil sie bei den Einzelgesprächen mit ihren Teamleitern und auch den Teamgesprächen, die sie bisher durchgeführt hatte, in zunehmendem Maße auf Widerstände traf, die nicht offen zutage traten, sondern verdeckt wurden durch halbherzige Zusagen, die dann nicht eingehalten wurden. Oder durch scheinbar begeisterte Zustimmung, worauf dann aber eine Litanei von Gründen folgte, warum das nur mit mehr Mitteln zu bewerkstelligen sei, oder wieso anderweitige Hindernisse existierten, die leider, leider dagegen sprachen oder das angestrebte Ergebnis doch zumindest lange hinauszögern würden.

Sie sah einige Vertriebsmitarbeitende mit vollen Tablett in ihre Richtung kommen. Sie plauderten und lachten miteinander. Zwei Tische von ihr entfernt stutzten sie sichtbar, als sie Jennifer erkannten. Jennifer winkte ihnen freundlich zu. An ihrem Tisch waren noch genü-



gend Plätze frei. Einer lächelte unsicher zurück, die übrigen drehten sich schnell weg. Schließlich marschierten alle drei in eine andere Richtung und ließen sich ein gutes Stück entfernt zum Essen nieder.

Jennifer fluchte innerlich. ‚Was ist das nur? Ich komme nicht an die Bande heran. Wieso sind die so voller Abwehr gegen mich? Vielleicht muss ich ihnen ja noch mehr entgegen kommen - kann sein, dass sie sich einfach nicht trauen. Oder ich muss härter durchgreifen. Vielleicht ist die alte Idee ‚mit Zuckerbrot und Peitsche‘ gar nicht so abwegig.‘ Sie dachte an das Meeting, das sie für nächsten Freitag festgesetzt hatte, wo alle Teamleiter ihre Ideen und Planungen zur Zielumsetzung vorstellen sollten. Das wäre doch *die* Gelegenheit...

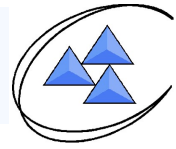
Freitagvormittag im Konferenzraum des Vertriebs bei LAW

Jennifer sah mit gerunzelter Stirn auf ihre Uhr. Sie hatte die Besprechung mit den Teamleitern für acht Uhr dreißig angesetzt. Jetzt war es acht Uhr fünfundvierzig. Die einzige Person, die außer ihr im Besprechungsraum saß und mittlerweile mit recht unglücklicher Miene ihre neue Vorgesetzte aus den Augenwinkeln beobachtete, war ihre Sekretärin, Annelie Schmittges. Annelie hatte von Anfang an vorgeschlagen, die Besprechung erst eine Stunde später zu beginnen, denn die Gleitzeitregelung sah eine Kernzeit ab neun Uhr vor. Die Mitarbeitenden des Vertriebs waren fast nie vorher da, die Teamleiter kamen meistens erst zwischen neun Uhr und neun Uhr dreißig an ihren Arbeitsplatz. Dieses „Privileg“ hatte sich im Laufe der Zeit eingebürgert, und niemand hatte bisher Anstoß daran genommen. Die Arbeitszeiten der Führungskräfte wurden bei LAW nicht kontrolliert. Aber Jennifer hatte auf der frühen Uhrzeit bestanden, denn sie war entschlossen, diesen „Schlendrian“ nicht weiter zu dulden.

Es dauerte bis zehn Minuten nach neun, bis alle versammelt waren. Einer hatte sich damit entschuldigt, dass er sein Kind in die Schule bringen musste, weil seine Frau krank war. Der zweite hatte im Stau gestanden, und Michael Verdin war von einem wichtigen Kunden am Telefon aufgehalten worden. Jennifer verzichtete auf jede Art von Vorwurf, eröffnete aber das Meeting sehr knapp und kühl und fragte nach wenigen einleitenden Sätzen nach, wer bereit sei, seine Planungen als Erster zu präsentieren.

Betretenes Schweigen folgte, alle sahen Michael Verdin an. Der räusperte sich schließlich und sagte: „Frau Reding, wir haben uns im Kollegenkreis schon vorab besprochen und festgestellt, dass die Zeit, die Sie uns für diese Ausarbeitungen gegeben haben, eindeutig zu knapp bemessen war. Wir wollten keine Oberflächlichkeiten aus dem Boden stampfen, nur um Ihnen heute etwas vorlegen zu können. Die Vorstellungen, die Sie haben, erfordern, dass wir mehr Zeit dafür bekommen.“

Jennifer nahm sich mit aller Kraft zusammen, um ihren Ärger nicht zu zeigen. „Es wäre schön gewesen, wenn Sie mir das früher gesagt hätten. Genauso, wie es schön gewesen wäre, wenn Sie mich heute Morgen kurz angerufen hätten, als Sie feststellten, dass Sie aus welchen Gründen auch immer unseren Termin nicht einhalten konnten. Wozu gibt es Handys? Aber okay, jetzt ist es nun mal so. Für heute will ich das hinnehmen, das nächste Mal werden wir ernsthaft über Konsequenzen reden müssen. Reichen Ihnen zwei Wochen?“ Sie merkte selbst, dass ihre Stimme etwas gepresst klang. Alle murmelten etwas, das wie Zustimmung klang und scharrten mit den Stühlen, aber Jennifer unterbrach den offensichtlichen Versuch, sich schnell aus dem Staub zu machen: „Halt, meine Herren, ich habe da noch einen Vorschlag.“ Sie bemühte sich um einen unbeschwerten Tonfall. „Ich denke, es wird hilfreich sein, wenn wir uns mal außerhalb der beruflichen Anspannung unterhalten. Ich werde für Montagabend um Achtzehn Uhr Dreißig einen Tisch im ‚Goldenen Schwan‘ für uns alle reservieren. Ich habe mir sagen lassen, es sei das Lieblingslokal des Vertriebs und das Essen wäre ausgezeichnet. Ich freue mich darauf, es in Ihrer Gesellschaft kennen zu lernen.“



Montagabend im Gasthaus „Goldener Schwan“

Am Montagabend saßen Jennifer Reding und Annelie Schmittges allein im „Goldenen Schwan“ beim Abendessen. Die Teamleiter hatten sich über die Sekretärin entschuldigen lassen. Offizielle Begründung: Späte Kundentermine, unaufschiebbare Arbeit. Annelie wusste es jedoch besser: „Sie sagen, auch wenn sie vielfach morgens nicht bereits um acht Uhr auf der Matte stehen, arbeiten sie doch jeweils ihre fünfzig Stunden oder mehr pro Woche. Manchmal auch am Samstag. Ihre Freizeit möchten sie dann lieber mit ihren Familien oder Freunden verbringen. Sie glauben, dass Sie, Frau Reding, ihnen das sowieso nicht abnehmen, und dass Sie denken, sie seien arbeitsscheu und uninteressiert. Deshalb mochten sie auch heute nicht dabei sein.“ Annelie Schmittges war es anzusehen, dass es ihr nicht leicht fiel, so offen zu sein. Aber sie mochte die neue Chefin eigentlich ganz gut leiden und dachte, sie sollte die Wahrheit wissen.

„Und warum sind Sie heute hier, Frau Schmittges?“ fragte Jennifer. Annelie grinste sie etwas schüchtern an: „Na, so ein gutes Essen lasse ich mir doch nicht entgehen! Nein, im Ernst, ich finde es nicht gut, wie das zwischen Ihnen und unseren Jungs läuft. Ich finde Sie als Chefin eigentlich ganz in Ordnung, obwohl ich anfangs auch Bedenken hatte, weil ich bisher nur Männer als Chefs kannte. Die Kollegen haben ein falsches Bild von Ihnen, meine ich.“

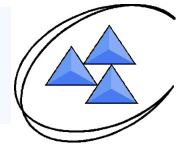
Jennifer nippte an ihrem Wein. „Wenn Sie an meiner Stelle wären, Frau Schmittges, was würden Sie dann tun?“ Annelie kicherte: „Ich als Chefin, ach du meine Güte! Das würde was Schönes geben. Ich meine halt, die Kollegen sind manchmal ziemlich stolz, oder besser gesagt, verbohrt. Aber sie machen ihren Job gut. Sie geben sich gerne cool, aber sie machen sich schon ihre Gedanken. In der Vergangenheit war niemand da, der sie bei neuen Ideen unterstützt hätte, deshalb sind sie gewohnt, ziemlich selbständig zu sein - in dem Rahmen, der ihnen möglich ist. Vielleicht fragen Sie sie mal? - Ich meine, ich will Ihnen da wirklich keinen Rat geben, aber weil Sie wissen wollten, was ich tun würde ...“

Jennifer hatte interessiert zugehört: „Damit war es mir ganz ernst. Vielleicht werde ich die Kollegen tatsächlich einmal fragen. Ich glaube, Sie sind eine kluge Frau. Doch, doch“, beharrte Jennifer, als Annelie verschämt abwinkte. „Jedenfalls bin ich froh, dass Sie mich nicht im Stich gelassen haben.“

Den Rest des Abends sprachen sie von anderen Dingen. Annelie erzählte von ihren zwei gescheiterten Ehen und ihrer Tochter. Jennifer beschrieb ihre Zeit in Shanghai und Singapur, und Annelie löcherte sie mit Fragen nach einem Leben, das sie sich viel aufregender und exotischer vorstellte, als es Jennifer jemals vorgekommen war. Am Ende fand Jennifer, dass das Abendessen doch ein Erfolg geworden war, und fuhr mit mehr Zuversicht nach Hause, als sie es in letzter Zeit gewohnt war.

Dienstag im Büro von Peter Junkers, Vorstand Vertrieb und Produktmarketing

Vertriebsvorstand Peter Junkers lehnte sich in seinem Bürosessel zurück. „Frau Reding, ich kann Ihnen nur sagen, dass ich Ihre Mitarbeitenden für kompetent und leistungsfähig halte. Ich habe dem Vertrieb in Lohrhausen seit dem Weggang Ihres Vorgängers vor einem Jahr ziemlich freie Hand gelassen. Die Teamleiter sind gewohnt, viel Entscheidungsspielraum zu haben, und den haben sie in meinen Augen auch recht erfolgreich genutzt. Aber ich weiß auch, dass ich vielfach zu beschäftigt war, um mich darum zu kümmern, wichtige Schritte für die Zukunft zu initiieren und zu unterstützen. Ich kann mich an manche Situation erinnern, in der die Teamleiter mit Ideen zu mir kamen, die ich zurückstellen musste, weil ich zeitlich



nicht in der Lage war, mich so intensiv in die Sachlage hineinzudenken, wie es nötig gewesen wäre. Wenn ich Ihnen einen Rat geben soll: Knüpfen Sie an diesen Ideen Ihrer Mitarbeitenden an, lassen Sie die Leine locker, aber sorgen Sie für die richtigen Zukunftsentscheidungen.“

Jennifer fand den Rat sehr verschwommen, aber sie ließ sich nichts anmerken. „Danke, Herr Junkers, ich werde mir auf dieser Basis Gedanken machen.“ „Nichts zu danken“, antwortete dieser. „Ich freue mich, wenn ich helfen konnte.“ Als Jennifer die Tür zu Junkers Büro hinter sich schloss, hatte sie nicht das Gefühl, dass das Gespräch sie weiter gebracht hätte.

Mittwochabend in Jennifer Redings Appartement

Auch an diesem Tag war Jennifer nicht sehr erfolgreich bei ihren Bemühungen, eine bessere Beziehung zu ihren Mitarbeitenden herzustellen. Sie arbeitete sich durch Zahlenberge, Prognosen und Statistiken durch, um sich ein klareres Bild von der aktuellen Lage des Zulieferermarktes und von LAW zu machen. Sie war, wie jeden Tag, bereits um sieben Uhr morgens im Büro gewesen, hatte die Mittagspause durchgearbeitet und als sie an diesem Abend nach Hause kam, war es kurz vor neun Uhr.

Als sie es sich gerade bei einem leichten Abendessen und einem Tee gemütlich gemacht hatte, klingelte das Telefon. Jean-Luc war gut gelaunt wie immer und begann gleich, ihr einige selbst erlebte Anekdoten der letzten Tage zu erzählen. Als sie endlich auch zu Wort kam, begann sie, einige ihrer Schwierigkeiten bei LAW zu schildern.

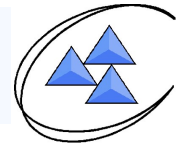
Jean-Luc war jedoch nicht in der Stimmung, über Probleme zu sprechen. Er wiegelte ihre Sorgen auf seine bekannt leichte Art ab: „Ah, chérie, du machst dir viel zu viele Gedanken. Lass ihnen etwas Zeit, dann werden sie dich schon mögen, wie könnte es anders sein? Lade sie doch mal nach der Arbeit auf ein schönes Glas Wein ein, oder auch auf ein Bier, wenn es denn sein muss. Du wirst sehen, dann läuft alles wie von selbst.“ Jennifer sagte nicht: „Das habe ich bereits versucht“. Sie wusste, wenn Jean-Luc ein Thema unbequem fand, war er sehr erfinderisch, dem zu entgehen. Er lenkte auch jetzt schnell ab: „Ecoute, chérie, ich weiß die beste Medizin für dich, das wird deine Sorgen ganz schnell zum Verschwinden bringen. Nächste Woche ‘abe ich Mittwoch und Donnerstag in Rom zu tun. Warum fliegst du nicht Donnerstagnachmittag ‘in und wir bleiben dort bis Sonntag? Stell dir vor: Drei Tage Rom, mon amour! Dann bist du ausgeruht und frisch und löst alle Probleme mit einem Fingerschnippen.“

Die Idee war verlockend, aber Jennifer wusste, dass sie jetzt unmöglich Urlaub nehmen und nach Rom entschwinden konnte. „Jean-Luc, versteh‘ bitte, ich habe gerade erst bei LAW angefangen, und ich muss mit der aktuellen Situation fertig werden, ehe ich dort weg kann.“ „Oh, wie schade“, sagte Jean-Luc fröhlich - und Jennifer erappte sich bei dem Wunsch, wenigstens einen kleinen Anflug von Enttäuschung in seiner Stimme zu hören. „Dann bleibt es dabei, dass wir uns Ostern in New York sehen. Ich freue mich schon sehr auf dich, chérie.“

Nachdem sie aufgelegt hatte, fiel ihr ein, dass Jean-Luc nicht vorgeschlagen hatte, nach Abschluss seiner Geschäfte in Rom nach Essen zu kommen.

Donnerstagvormittag in der Lobby von LAW

Albert Brandes am Empfang strahlte wie jedes Mal, wenn er Jennifer Reding kommen sah. Wie jedes Mal nahm sie sich ein wenig Zeit, um ihren treuesten, vielleicht einzigen Fan bei LAW zu begrüßen. Wie jedes Mal hatte sie dann ihre liebe Not, seinem Mitteilungsbedürfnis



wieder zu entkommen. Auch heute begann er gleich mit einigen Einzelheiten über das Wetter, sein Rheuma und seine Enkelkinder.

Dann wechselte er jedoch das Thema, allerdings ohne dabei auch nur eine kleine Pause zu machen, wie das so seine Art war. „Ja, so ist das mit den Kindern heute. Aber, ach Frau Reding, ich weiß ja nicht, ob Ihnen das hilft, aber ich weiß, dass Ihre Teamleiter vor einem halben Jahr einmal mit einer ganz wichtigen neuen Idee für den Vertriebsbereich zu Herrn Junkers gegangen sind. Haben damals ein großes Wesen um ihre Ideen gemacht. Junkers hat sie aber auflaufen lassen, und da waren sie lange Zeit sehr enttäuscht. Alle haben sich große Hoffnungen gemacht, als es hieß, dass Sie die Leitung des Vertriebsbereichs übernehmen. Sie haben immer davon geredet, dass damit vielleicht die Chance da wäre, ihre Ideen doch noch zu verwirklichen. Nur in den letzten Tagen glauben sie nicht mehr daran, keine Ahnung, wieso. Sie sagen: ‚Frau Reding weiß sowieso alles besser‘, und Sie würden ihren Mitarbeitenden nichts zutrauen. Na, ich hab’ denen natürlich gleich ordentlich Bescheid gesagt. Hab’ gesagt, die Frau Reding, das ist eine so feine Frau, und dass sie das alles ganz falsch sehen. Und was meinen Sie, ich glaube, ich hab’ da auch schon bei dem Einen oder Anderen ein bisschen Erfolg gehabt.“ Brandes strahlte.

Jennifer wunderte sich einmal mehr, woher Brandes seine Informationen hatte. Sie war auch ein bisschen gerührt. Deshalb bedankte sie sich besonders herzlich. Die Aufmunterung hielt aber nicht sehr lange an. Jennifers Herz wurde immer schwerer, je näher der Aufzug dem siebten Stockwerk kam, wo ihre tägliche Arbeit und ihr täglicher Frust über die Abwehrhaltung ihrer Mitarbeitenden vor ihr lagen.

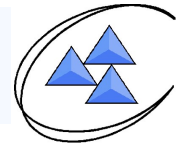
Freitagnachmittag im Büro des Vorstandsvorsitzenden Bernhard Hemmerich

Bernhard Hemmerich ging, wie meistens in schwierigen Gesprächen, in seinem Büro langsam auf und ab. „Frau Reding, ich bin mir bewusst, dass es schwierig ist, eine Balance zu finden zwischen der Notwendigkeit, unsere Zielsetzung beim Projekt ‚Gelber Drache‘ geheim zu halten, und dem Versuch, bereits jetzt die Weichen zu stellen, damit wir für diese Zukunft gerüstet sind. Wir werden nach und nach die übrigen Mitglieder des oberen Führungskreises einweihen, aber im Moment möchte ich noch abwarten bis unsere Detailabsprachen mit unseren Partnern, vor allem mit Global Motor Industries, unter Dach und Fach sind.“

Jennifer wagte einen weiteren Versuch: „Wenn ich ganz ehrlich sein darf, Herr Hemmerich, empfinde ich es zur Zeit nicht nur als schwierig, sondern fast unmöglich, meinen Mitarbeitenden eine motivierende Zukunftsvision zu vermitteln, ohne Klartext zu reden. Und wenn ich auch nur einiges Wenige andeute, was auch ohne Geheimnisverletzung möglich ist, kommt mir gleich die Produktion mit Verschwörungstheorien ins Gehege. Es wäre schon sehr hilfreich, wenn ich wenigstens bereits offen sprechen könnte über die geplante neue Strategie, bzw. über unsere Pläne, wie wir diesen Wandel mitmachen können. Ich bin überzeugt davon, dass meine Mitarbeitenden dadurch leichter von meinen Anforderungen zu überzeugen wären.“

Hemmerich setzte sich ihr gegenüber und legte die Handflächen auf den Tisch - meistens ein Zeichen, dass er das Gespräch zu beenden wünschte. „Ich verstehe Ihre Ungeduld, aber im Moment geht das noch nicht. Wie gesagt, wir sind da von GMI abhängig, wir haben uns verpflichtet, Stillschweigen zu wahren. In ein paar Wochen kann das vielleicht schon ausgestanden sein. Wenn Sie andere Unterstützung von mir brauchen, zum Beispiel ein Budget, um mit ihrer Mannschaft mal ein oder zwei Tage in Klausur zu gehen in einem schicken Hotel - jederzeit. Nur der ‚Gelbe Drache‘ ist nach wie vor tabu.“

Jennifer bedankte sich und verließ etwas enttäuscht, aber auch nachdenklich das Büro.



Am darauffolgenden Sonntag:

Jennifer saß schon seit fast einer halben Stunde trotz der Kälte auf einer Bank und schaute auf den Fluss, ohne wirklich etwas zu sehen. Sie hatte die Einladung von Freunden zu einem Ausflug nach Köln zu einer Vernissage abgesagt, hatte den Samstag damit verbracht, ohne große Begeisterung und etwas ziellos in ihrem Appartement aufzuräumen, obwohl es eigentlich nicht viel an Unordnung gab. Heute hatte sie sich dann zu einem langen Spaziergang durchgerungen und war nach zweieinhalb Stunden auf dieser Bank gelandet.

Sie hatte sich vorgenommen, die Situation mit ihren Mitarbeitenden bei LAW für dieses Wochenende von sich zu schieben, aber es gelang ihr nur sehr unvollkommen. Der Fußmarsch hatte ihr aber doch gut getan. Sie war nun dabei, die Gespräche der letzten Woche noch einmal an sich vorbei ziehen zu lassen und die Ratschläge und Meinungen zu bedenken, die sie dabei gesammelt hatte.

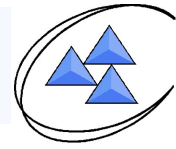
Manche dieser Ratschläge schienen einander zu widersprechen, manche zeigten aber offensichtlich in die gleiche Richtung. Gab es ein Bild, wo alles hinein passte? Oder war es vielleicht sogar egal, was sie tat, Hauptsache, sie tat etwas? Über eines war sie sich zumindest sicher: So konnte es nicht weitergehen. Es gab bereits so etwas wie einen unsichtbaren Graben zwischen ihr und den Mitarbeitenden. Wenn es ihr nicht gelang, ihn zu überwinden, dann war es mit ihrer Karriere bei LAW und den großen Zukunftsplänen vermutlich aus. Hemmerich würde ihr kaum die Verantwortung für den Aufbau des Südostasien- und China-geschäfts übertragen, wenn sie noch nicht einmal in der Lage war, ihre Führungsaufgabe in Lohrhausen erfolgreich zu bewältigen.

Ein weiterer Gedanke kam immer wieder in den Vordergrund: Irgendwie war der Anfang nicht richtig gewesen. Sie hatte sich voller Energie in die Aufgabe hineingestürzt und als selbstverständlich vorausgesetzt, dass die Vertriebsmitarbeitenden von LAW sich ihr mit gleichem Engagement und ähnlicher Begeisterung anschließen würden. Die Trägheit und Halbherzigkeit, die ihr dann begegneten, hatten sie völlig unvorbereitet getroffen.

Was hatte sie da eben gedacht? Sie hatte sich mit voller Energie in die *Aufgabe* gestürzt ... aber ihre Aufgabe bestand ja eigentlich zunächst einmal darin, die Unterstützung und das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen. Und was hatte sie dafür getan? Wenn sie zu sich selbst ehrlich war: Im Grunde nichts. Sie hatte kommuniziert, informiert, appelliert, gefordert - aber hatte sie damit die Mitarbeitenden erreicht? Nun, es gab darauf nur die eine Antwort: Nein, das hatte sie nicht. Sogar diese Einladung zum Abendessen hatte sie ausgesprochen, weil *sie* es für eine gute Idee hielt, weil *sie* meinte, die Mitarbeitenden müssten sich dadurch motiviert fühlen. Aber was hätte sie anders machen können? Mit einem Ruck erhob sich Jennifer von der Bank. Der Gedanke, der ihr da gekommen war, ließ sich unmöglich im Sitzen weiter verfolgen. Sie musste sich Bewegung verschaffen.

Die Frage, die sich in ihrem Kopf geformt hatte, lautete: „Wenn ich den Anfang noch einmal gestalten könnte, was würde ich nach den Erfahrungen der letzten drei Wochen anders machen? Wo könnte der entscheidende Unterschied liegen?“ Hatte sie vielleicht die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden falsch eingeschätzt? Sie hatte geglaubt, von Anfang an ihre Kompetenz beweisen zu müssen und die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass sie in der Lage war, professionelle Vertriebsarbeit zu leisten. Von der Kompetenz der Mitarbeitenden war gar nicht die Rede gewesen.

Wieso war es ihr nicht gelungen, in Kontakt zu ihren Mitarbeitenden zu kommen? Wie war der „Graben“ entstanden, der jetzt dafür sorgte, dass sie sich so isoliert fühlte? Im Grunde doch dadurch, dass sie mit Elan vorneweg marschiert war, bereit, allen zu zeigen, „wo es lang ging“. Und die Mitarbeitenden waren ihr nicht gefolgt. Dann war sie nach und nach erst



überrascht, dann ärgerlich und schließlich wütend geworden. Hatte sich nach dem „Warum?“ gefragt. Hatte sich eingeredet, dass sie ihre Kompetenz noch nicht genügend unter Beweis gestellt hatte. Hatte versucht, noch mehr desselben zu tun, ihre Anstrengungen zu intensivieren. Hatte die Schuld für das Ausbleiben des gewünschten Erfolges bei den Mitarbeitenden gesucht. Hatte sie bei sich als träge, uninteressiert, unprofessionell, ja letztlich als unsympathisch eingestuft. Hatte..., hatte..., hatte...

Jennifer war nicht bewusst, dass sie immer schneller ging. Sie bemerkte nicht, dass ein paar Spaziergänger, die ihr entgegenkamen, sie merkwürdig ansahen, wie sie so mit gerunzelter Stirn und wehendem Mantel mit Riesenschritten den Leinpfad entlang fegte.

Aber war sie einmal auf die Idee gekommen zu fragen, was sich die Mitarbeitenden von ihr wünschten? War dieses Bild, das sie da von ihren Mitarbeitenden entwickelt hatte, nicht geprägt von ihrer Enttäuschung und ihren verletzten Gefühlen? Bisher war sie überall, wo sie hinkam, nur auf Bewunderung für ihre guten Abschlüsse, ihre schnellen Karriereschritte, ihre kreativen Ideen gestoßen. Niemand hatte ihr ernstlich Schwierigkeiten gemacht. Sicher hatten auch ihr gutes Aussehen, ihr Humor, ihr Charme, ihre Weltoffenheit nicht gerade geschadet. Und auf einmal machte das alles offenbar keinen Eindruck.

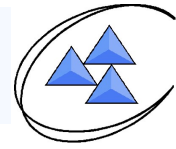
Aber das war es doch! Sie hatte diese LAW-Leute beeindrucken wollen. Eine Prise große weite Welt wollte sie in das abgelegene Lohrhausen bringen. Ja, richtig, so hatte sie das ja auch gegenüber Jean-Luc dargestellt: „Ein Jahr, maximal eineinhalb Jahre in der Provinz, in diesem verschlafenen Nest, muss ich über mich ergehen lassen, aber dann geht es zurück an die wirklich interessanten Orte dieser Welt. Und wenn ich da Erfolg habe, dann kann ich mir die Jobs in Zukunft aussuchen!“ Hatte sie das tatsächlich gesagt? Oh ja, sie hatte. Und gemeinsam hatten sie dann herumgealbert und über die Provinzler gekichert, die ja keine Ahnung hatten, was hinter Jennifers Zwischenspiel in Lohrhausen tatsächlich steckte.

Jennifer blieb abrupt stehen. Sie tat etwas, was für sie ziemlich ungewöhnlich war. Sie schämte sich. Sie tat das für etwa zehn Minuten, dann atmete sie tief durch, drehte sich auf dem Absatz herum und ging den Weg wieder zurück. Sie ging jetzt viel langsamer, bemerkte, dass die Sonne schon recht tief stand, sah die Schiffe auf dem Fluss und zwei Kinder, die Steine ins Wasser warfen. Währenddessen bildete sich in ihrem Kopf ein Bild heraus, ein ganz neues Bild von ihren Mitarbeitenden. Und eine Idee, eine Idee für einen neuen Anfang, der vielleicht auch jetzt noch möglich war, wenn sie, Jennifer, nur den Mut hatte, sich ...

Ihr Kopf war jetzt ganz klar, und obwohl sie nicht wusste, ob das, was sie am Montag tun wollte, ihre Rettung oder ihr Untergang sein würde, begann sie leise vor sich hinzusummen, während sie zu ihrem Wagen ging.

Montagvormittag:

Als Jennifer dieses Mal mit ihren Teamleitern zusammen saß, schlug ihr das Herz bis zum Hals. Sie schaffte es trotzdem, ihre Stimme klar und fest klingen zu lassen, als sie zu sprechen anfang. Sie schaffte es, zu vermitteln, dass sie den Eindruck hatte, beim Start Einiges falsch angepackt zu haben. Dass sie sich zu sehr darauf konzentriert hatte, den Beweis zu erbringen, was sie konnte und wollte, statt sich dafür zu interessieren, was ihre Mitarbeitenden an Kompetenz aufzuweisen hatten und welche Wünsche sie an ihre neue Vertriebsleiterin hatten. Dass sie dadurch einen Führungsstil gezeigt hatte, den sie selbst gar nicht gut fand und den sie auch nicht weiter praktizieren wollte.



Sie entschuldigte sich dafür. Sie fragte die Teamleiter, ob sie ihr die Chance geben wollten, die Uhr gleichsam zurück zu drehen und gemeinsam noch einmal neu zu starten. Sie erhielt diese Zusage - etwas zögerlich zwar, denn so leicht ist Vertrauen nicht zu gewinnen.

Die Idee mit dem Workshop kam von Michael Verdin. Jennifer beglückwünschte sich danach dazu, dass sie erst um Vorschläge gebeten und nicht gleich selbst diese Idee auf den Tisch gelegt hatte. Alle waren einverstanden. Sie vereinbarten einen Termin für die nächste Woche, erarbeiteten gemeinsam einen Themenplan und einigten sich auf ein Hotel etwa sechzig Kilometer von Lohrhausen entfernt, das gute Tagungsmöglichkeiten bot und wo auch alle übernachten sollten. Der Workshop sollte mit externer Hilfe moderiert werden.

Die Teamleiter verpflichteten sich, mit ihren Mitarbeitenden Ziel und Zweck des Workshops vorab zu besprechen, damit alle sich im Vorfeld Gedanken dazu machen konnten. Als das Meeting zu Ende war, war die Stimmung zwar nicht enthusiastisch, aber immerhin hatte die Spannung der letzten Wochen eine neue Qualität angenommen: Es war eine Menge Neugier dabei.

Jennifer wusste, dass der Erfolg dieses Workshops vermutlich ihre weitere Zukunft bei LAW bestimmen würde, aber sie war froh, diesen ersten wichtigen Schritt schon einmal geschafft zu haben.

Der Workshop startete um zehn Uhr morgens. Zunächst wurden die Erwartungen von Jennifer Reding und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschrieben und ausgehandelt. Das lief folgendermaßen ab:

In einem ersten Schritt erarbeitete jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in Einzelarbeit Listen zu folgenden drei Fragen:

1. Welche Fragen möchten Sie Ihrer neuen Vertriebsleiterin stellen?
2. Was möchten Sie Ihrer neuen Vertriebsleiterin über sich selbst mitteilen?
3. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre neue Vertriebsleiterin?
z.B. Welchen Führungsstil wünschen Sie sich?
Welche Rolle möchten Sie bei Entscheidungen haben?
Wie soll die Arbeit gestaltet werden?
Wie sollen Konflikte gelöst werden? u.a.

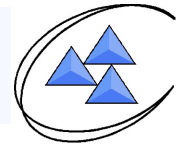
Danach setzten sich die Vertriebsteams zusammen und verglichen ihre individuellen Listen. Sie definierten gemeinsam Prioritäten für die Punkte, die sie als besonders wichtig ansahen, und bereiteten auf Flip-Charts eine Präsentation vor.

Während dieser Zeit erarbeitete Jennifer Reding eine Liste mit den gleichen Fragen, aber bezogen auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

1. Was möchten Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über sich selbst mitteilen?
2. Welche Fragen möchten Sie an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten?
3. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
z.B. Wie sollen Entscheidungen getroffen werden?
Wie soll die Arbeit gestaltet werden?
Wie sollen Konflikte gelöst werden? u.a.

Sie versah die einzelnen Punkte ihrer Listen ebenfalls mit Prioritäten und schrieb auch ihre Punkte auf Flip-Charts. Danach kamen alle zusammen und diskutierten die Punkte in dieser Reihenfolge:

1. Was Jennifer Reding über sich erzählen möchte.
2. Was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Leiterin fragen möchten.



Dann wurden die weiteren Listen ebenso immer abwechselnd zwischen Leiterin und Gruppe besprochen. Die einzelnen Punkte wurden nach den festgesetzten Prioritäten behandelt. Nachdem jede Liste aus beiden Perspektiven bearbeitet war, wurden die Übereinstimmungen definiert, sodass für alle deutlich wurde, was an der Zusammenarbeit bereits als unproblematisch angesehen werden konnte.

Als nächstes wurden die Unterschiede herausgearbeitet und als Themen für die weitere Bearbeitung und Diskussion festgelegt. Für diese Themenpunkte wurden dann Vereinbarungen und Regeln getroffen, wie Jennifer und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit umgehen wollten. Es wurden Maßnahmen beschlossen zur Umsetzung dieser Vereinbarungen.

Am Schluss einigten sich alle auf einen Termin in etwa drei Monaten. Dann sollte gemeinsam überprüft werden, ob mit den im Workshop erarbeiteten Vereinbarungen und Regelungen das gemeinsame Ziel erreicht worden war: Die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit zu finden zwischen der neuer Leiterin und den Teams.

Die Diskussionen liefen nicht ganz ohne Konflikte ab. Es wurde für Jennifer deutlich, dass es wesentlich einfacher - vor allem für sie - gewesen wäre, wenn der Workshop gleich zu Anfang ihrer Tätigkeit bei LAW stattgefunden hätte. Sie musste sich einiges anhören, was ihr nicht sehr gefiel. Was ihr aber sehr wichtig war: Es wurde ausgesprochen! Es bestand nicht mehr diese scheinbar unüberwindliche Mauer des Schweigens und der Halbherzigkeiten.

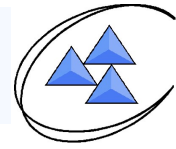
Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kamen zu der Erkenntnis: „Wir haben es Ihnen nicht gerade leicht gemacht. Wenn wir von Anfang an deutlicher gesagt hätten, was wir wollen und was uns nicht passt, wären wir wohl schon weiter.“

Am Ende waren sich alle einig: Sie hatten gemeinsam einen guten, neuen Anfang gefunden. Während und nach dem gemeinsamen Abendessen war die Stimmung gut, Jennifer war voll integriert in das Lachen, das Anekdotenerzählen und das ernsthafte Diskutieren, das auch im informellen Teil des Abends noch andauerte. Zum ersten Mal, seit sie bei LAW angefangen hatte, fühlte sie sich unbeschwert. Sie freute sich auf den nächsten Tag.

Der zweite Tag des Workshops stand unter dem Stichwort: „Unsere Vertriebsvision für LAW“. Es entstand eine Beschreibung der Faktoren, die unternehmensintern und –extern auf LAW und besonders den Vertriebsbereich aktuell Einfluss hatten und die in der näheren Zukunft aus Sicht aller Beteiligten Einfluss haben würden. Es wurden Ansatzpunkte erarbeitet für ein neues Leitbild, das den veränderten bzw. erwarteten Anforderungen Rechnung trug. Im Mittelpunkt dieses neuen Leitbildes standen die Ideen, die die Vertriebsteams schon vor Jennifers Zeit entworfen hatten, und die von Junkers damals zurückgestellt worden war.

Die Ausarbeitung von Details, die den Zeitrahmen des Workshops gesprengt hätten, wurde in einem konkreten Maßnahmenplan definiert. Jede und jeder übernahm dafür nach seinen oder ihren Möglichkeiten ein Stück Verantwortung.

Auch der zweite Teil des Workshops wurde von allen als großer Erfolg verbucht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Teamleiter eingeschlossen, erklärten das Ergebnis für sehr motivierend. Jennifer fühlte sich inzwischen voll integriert. Sie wusste, sie konnte sich in Zukunft auf kompetente und engagierte Mitarbeitende verlassen. Sie war sich jetzt auch klar darüber, wie sie ihre Führungsrolle am besten gestalten konnte. Nicht, indem sie täglich unter Beweis zu stellen versuchte, dass sie mindestens genau so viel, wenn nicht noch mehr vom Vertrieb bei LAW verstand als alle anderen, sondern indem sie ihren Mitarbeitenden den Weg ebnete, ihren Aufgaben als Vertriebsspezialisten und –spezialistinnen so optimal wie möglich gerecht zu werden und sie so zu unterstützen, wie sie es tatsächlich brauchten.



Anhang A. Was ist das „Systemische an dieser Problemlösung?

Am Anfang hat Jennifer Reding ein bestimmtes Bild von ihren zukünftigen Mitarbeitenden. Es ist geprägt von Vorstellungen wie:

- „Sie werden mich nicht akzeptieren, weil ich keine Vertriebserfahrung habe.“
- „Sie werden mich sehr genau unter die Lupe nehmen, weil ich nicht aus der Zuliefererbranche komme.“
- „Sie werden Widerstände und Vorurteile gegen mich aufbauen.“

Diese Vorstellungen werden noch unterstützt durch den Vorstandsvorsitzenden Hemmerich, der Jennifer ausdrücklich vor solchen möglichen Reaktionen warnt.

Sie hat sich auf den Umgang mit diesen möglichen Vorbehalten „vorbereitet“, indem sie das Thema von sich geschoben („das ist ja nur eine Zwischenstation für mich“) oder indem sie versucht hat, es nicht ernst zu nehmen oder die Mitarbeitenden sogar im Vorhinein abzuwerten („diese verschlafenen Provinzler“).

Als Jennifer dann bei LAW anfängt, **nimmt sie bestimmtes Verhalten der Mitarbeitenden wahr**, z.B. fällt ihr auf, dass

- Mitarbeitende im ersten gemeinschaftlichen Meeting schweigen und kaum Reaktionen auf ihre doch so motivierende Einstiegsrede zeigen;
- Mitarbeitende, die sich lebhaft unterhalten, ihr Gespräch plötzlich abbrechen, wenn sie erscheint;
- sich Mitarbeitende nicht zu ihr an den Tisch in der Kantine setzen;
- ihre Anweisungen nicht beachtet werden (Beginn des Meetings mit den Teamleitern);
- es viele Ausreden gibt, warum ihre Anforderungen nicht umgesetzt werden können.

Diese Wahrnehmungen erklärt sie sich im Rahmen der Vorstellungen, mit denen sie gekommen ist, d.h. sie glaubt an Akzeptanzprobleme wegen ihrer mangelnden Vertriebserfahrung usw. (s. o.). **Sie interpretiert also ihre Wahrnehmungen.**

Aus ihren Erklärungen für die wahrgenommenen Verhaltensweisen zieht Jennifer dann bestimmte Schlussfolgerungen, man kann auch sagen, **sie bewertet sie**. Sie sagt sich: „Ich muss noch deutlicher machen, wie kompetent ich bin!“ Das heißt, sie tut noch mehr von dem, was sie bereits versucht hat, obwohl das ja bisher keine positive Wirkung gezeigt hat. Sie vergräbt sich immer mehr in Zahlen, Statistiken und Marktprognosen und verwendet noch mehr Zeit darauf, ihre Mitarbeitenden zu überzeugen, an sie zu appellieren.

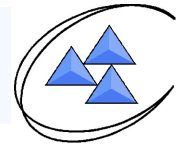
Jennifer konstruiert sich also eine Wirklichkeit, indem sie wahrnimmt, interpretiert und bewertet. Das wäre nicht weiter problematisch, denn wir alle tun dies und müssen es auch tun.

Aber: Jennifers Bild von der Wirklichkeit scheint nicht sehr hilfreich zu sein. Sie tut alles, was sie ihrer Meinung nach tun kann, holt sich Rat, zerbricht sich den Kopf, aber sie hat damit keinen Erfolg. Erfolg hat sie erst, als sie das Bild oder - systemisch ausgedrückt - **die Wirklichkeitskonstruktion**, die sie sich bezüglich ihrer Mitarbeitenden geschaffen hat, **verändert**.

Diese Veränderung beginnt bei ihrem Sonntagsspaziergang. Sie sieht auf einmal, wie festgelegt sie mit ihrer Vorstellung war, wie eingeeengt in ihren Handlungsweisen. Die neue Wirklichkeitskonstruktion, die sie beim Spaziergehen beginnt, muss nicht notwendigerweise richtiger sein als die alte - systemisches Denken geht davon aus, dass wir immer nur subjektiv wahrnehmen, interpretieren und bewerten können, dass es also keine objektive, sondern nur viele verschiedene subjektive Wahrheiten gibt. Der entscheidende Punkt ist jedoch, dass in vielen Fällen eine Veränderung der Wirklichkeitskonstruktion **neue Wege zum Handeln** ermöglicht, so wie im Falle von Jennifer Reding.

Anhang B. Grundbausteine des systemischen Denkens

Seite 17 von 26



Damit können wir den 2. Grundbaustein des systemischen Denkens ableiten:

2. Grundbaustein des systemischen Denkens

Das bedeutet nicht, dass es unmöglich ist, Einfluss zu nehmen - aber nicht so direkt wie beim Auto. Es gibt nicht den „Knopf“ oder die „Schraube“, über die Menschen direkt beeinflussbar sein könnten. Menschliche Persönlichkeit ist viel zu komplex dafür. Menschen sind somit **autonom** und **selbst verantwortlich** für das, wofür sie sich entscheiden (das Auto dagegen ist nicht verantwortlich für das, was es tut).



Menschen sind autonom, nicht direkt beeinflussbar, selbstverantwortlich. Sie sind komplex und nicht steuerbar.

Jennifers Irrtum ist allerdings nachvollziehbar, denn oft verhalten sich Menschen tatsächlich so, als wären sie steuerbar. Das heißt, sie kommen rechtzeitig zur Arbeit, sie tun in vielen Fällen das, was ihre Vorgesetzten anordnen, sie halten sich an Absprachen. Das ist auch wichtig, denn sonst könnten wir nicht mit anderen zusammenarbeiten, wir hätten ein großes Chaos. Schwierig kann es werden, wenn dieses scheinbar berechenbare Verhalten als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Wie im Falle von Jennifer Reding reagieren Vorgesetzte dann vielfach mit Unverständnis und Ärger, statt mit Überlegungen darüber, ob z.B. bestehende Regeln nicht mehr zeitgemäß sind, ob Absprachen neu verhandelt werden sollten u. ä.

Wir können auf dieser Basis den 3. Grundbaustein systemischen Denkens definieren:

3. Grundbaustein des systemischen Denkens

Gerade wenn Veränderungen von außen eintreten, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Regeln und Absprachen, die bisher Stabilität und Berechenbarkeit hergestellt haben, neu überdacht werden müssen: Wenn Aufgaben sich wesentlich verändern, wenn eine Umstrukturierung erfolgt ist oder wenn - wie im Fall des Vertriebsbereichs bei LAW - eine neue Leiterin oder ein neuer Leiter kommt.

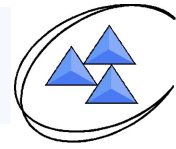


Menschen orientieren ihr Verhalten an offiziellen und nicht-offiziellen Regeln, die bei Veränderungen angepasst werden sollten.

Die Mitarbeitenden haben sich zunächst weiterhin so verhalten, wie sie es gewohnt waren. Aus ihrer Sicht war das völlig (psycho-)logisch. Jennifer Reding hatte neue Regeln im Sinn. Das ist aus ihrer Sicht ebenfalls völlig in Ordnung. Beide Seiten haben sich jedoch nicht darüber ausgetauscht. Deshalb musste es fast zwangsläufig zu Konflikten kommen.

Erst im Workshop fand dieser Austausch statt und eine Verhandlung darüber, wie diese neuen Regeln aussehen können. Zum Glück war es offenbar noch nicht zu spät. Die neuen Regeln waren notwendig, weil dadurch die Komplexität des menschlichen Verhaltens so weit reduziert werden konnte, dass eine neue Basis für Kooperation entstand.

Kommen wir noch einmal zurück zu den Einflussmöglichkeiten. Im Zusammenhang mit dem 2. Grundbaustein haben wir gesagt: „Menschen sind nicht steuerbar“. Welche Möglichkeiten bestehen dann aber für die Mitarbeitendenführung? Führung kann auf unterschiedliche Art Einfluss nehmen, z.B. durch Macht. Mitarbeitende einzustellen oder zu entlassen, sie zu fördern bzw. zu befördern oder nicht, bedeutet, Macht auszuüben. Zusätzlich können die Lebensbedingungen der Mitarbeitenden durch Entscheidungen beeinflusst werden, ihnen mehr



oder weniger Geld für ihre Arbeit zukommen zu lassen (Simon 1996). Natürlich ist keine Führungskraft völlig frei in der Ausübung dieser Entscheidungen. Es gibt Gesetze, Arbeitsverträge, Tarifverträge, interne Budgets, die die Handlungsfreiheit begrenzen. Trotzdem ist sicher nicht abzustreiten, dass Einflussmöglichkeiten bestehen. Aber: Sie beruhen alle auf der Vorstellung einer linearen, d.h. direkten Einflussnahme. Wenn eine Führungskraft auf diese Art versucht, ihren Einfluss geltend zu machen, verhält sie sich im Grunde so, als seien ihre Mitarbeitenden triviale Maschinen. Hier sind wir also wieder beim „Knöpfe drücken“.

Nun könnte ja die Frage auftauchen: Warum soll ich denn meine Mitarbeitenden anders als Autos behandeln, wenn das doch in vielen Fällen zu funktionieren scheint? Damit sind wir wieder beim Grundbaustein 2: Wenn die Mitarbeitenden das so akzeptieren, kann die Führungskraft auch so handeln - wenn ihr das Resultat ausreicht. Engagement, Eigeninitiative, Begeisterung für die Aufgabe und letztlich außergewöhnliche Leistungen sind bei dieser Art der Führung jedoch nicht gerade wahrscheinlich. Jennifer Reding hat das schmerzhaft selbst erlebt.

Es muss also noch andere Möglichkeiten geben, Einfluss zu nehmen auf „komplexe, autonome, selbstverantwortliche Systeme“, wie wir Menschen in Grundbaustein 2 definiert haben! Bei der systemischen Denkweise gehen wir davon aus, dass es bei jedem Menschen so genannte **„Kontaktpunkte“** gibt, durch die er oder sie Impulse von außen für Lernen, Weiterentwicklung und Veränderung aufnehmen kann. Wenn es also der Führungskraft gelingt, diese Kontaktpunkte - die bei jedem Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin allerdings unterschiedlich sein werden - zu erkennen, wenn es weiterhin gelingt, sich an diese Kontaktpunkte „anzukoppeln“, dann ist Einflussnahme auch auf anderem Wege möglich. Nicht durch Drücken der richtigen Knöpfe, sondern durch Zuwendung, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Zuhören und Eingehen auf die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse. Voraussetzung sind also eine hohe Gesprächskompetenz sowie die Bereitschaft, Lösungen gemeinsam, partnerschaftlich zu erarbeiten. Mitarbeitende werden nicht als „Untergebene“, sondern als „Mitarbeitende“ gesehen.

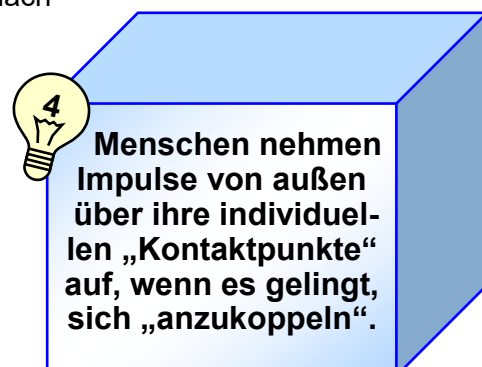
Genau das ist im beschriebenen Workshop gelungen. Wichtige „Kontaktpunkte“ bestanden in diesem Fall z.B. darin, dass

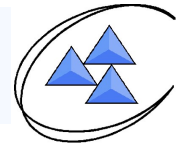
- die Vertriebsmitarbeitenden in der Vergangenheit gewohnt waren, selbstverantwortlich und mit relativ großem Entscheidungsspielraum zu agieren;
- sie bereits selbst vorab Ideen zur Gestaltung einer zukunftsorientierten Vertriebsstrategie entwickelt hatten und sich von der neuen Leitung eine Unterstützung erhofften.

Solange Jennifer Reding versuchte, nur ihre eigene Kompetenz nachzuweisen und darüber Akzeptanz zu finden, agierte sie mit voller Energie an diesen Kontaktpunkten vorbei. Durch die Art, in der der Workshop angelegt war, wurden diese Kontaktpunkte jedoch in sehr positivem Sinne angesprochen, eine Ankopplung seitens der neuen Vertriebsleiterin war somit möglich.

Der 4. Baustein des systemischen Denkens kann demnach so formuliert werden:

4. Grundbaustein des systemischen Denkens





Jennifer Reding hat noch eine weitere Veränderung ihrer Wirklichkeitskonstruktion durchlaufen. Am Anfang nahm sie nur Defizite im Verhalten ihrer Mitarbeitenden wahr:

- Sie zeigten kein Interesse an ihren Ausführungen im ersten großen Meeting;
- sie versuchten, ihr aus dem Weg zu gehen;
- sie lehnten zum großen Teile ihre Anforderungen zur Realisierung zukünftiger Ziele ab;
- sie ließen sich nur schwer von ihren Argumenten überzeugen;
- sie befolgten ihre Anweisungen nicht (z.B. Start des Meetings mit den Teamleitern).

Über eine solche „Negativliste“ ist es sehr schwer, Kontaktpunkte zu finden und sich daran anzukoppeln (s. Grundbaustein 4). Führungskräfte versuchen trotzdem sehr häufig diesen Weg zu gehen, machen ihren Mitarbeitenden Vorhaltungen, beschreiben das unerwünschte Verhalten sehr ausführlich und bemühen sich, es im Detail nachzuweisen.

Ein positiverer Weg, der systemische, besteht darin, in einem bestimmten Verhalten auch die jeweils „andere Seite der Medaille“ zu sehen. Anders ausgedrückt: In jedem Verhalten steckt auch eine Stärke, die für eine Problemlösung genutzt werden kann. Systemisches Denken ist ressourcenorientiert, nicht defizitorientiert.

Was heißt das im Fall Jennifer Reding? Der Widerstand gegenüber ihren ersten verunglückten, im Sinne des 2. Grundbausteins linearen Steuerungsversuchen zeigt zum Beispiel, dass die Mitarbeitenden des Vertriebs bei LAW in der Lage sind, recht viel Kraft und Energie aufzuwenden **gegen** etwas, wenn ihnen das wichtig ist. Kraft und Energie sind zweifellos Ressourcen, genauso wie die Einmütigkeit, mit der alle sich an diesem Widerstand beteiligten. Wenn es gelingt, diese Ressourcen **nicht gegen, sondern für** etwas einzusetzen, wäre ein Erfolg sehr wahrscheinlich.

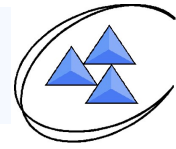
Auf weitere Ressourcen wird Jennifer auch durch die Gespräche in der Woche vor ihrem erhellenden Sonntagsspaziergang aufmerksam gemacht, z.B. auf mögliche Kontaktpunkte bei den Mitarbeitenden oder ihre Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten.

Auch für diese Gesprächsbotschaften selbst kann das Prinzip der Ressourcenorientierung angewendet werden. Obwohl jede/r Gesprächspartner/in die Situation etwas anders sieht und unterschiedliche Erklärungen hat, obwohl sie von fast allen Ratschlägen, die sie bekommt, zunächst ein wenig enttäuscht ist, ist in jedem auch ein Element enthalten, das ihr letztlich weiterhilft. Gehen wir die einzelnen Botschaften noch einmal durch - aber mit Blick auf mögliche „Kontaktpunkte“ und Ressourcen:

Die erste, die Jennifer um Rat fragt, ist ihre Sekretärin, Annelie Schmittges. Diese sagt: „In der Vergangenheit war niemand da, der sie (die Vertriebsmitarbeitenden) bei neuen Ideen unterstützt hätte, deshalb sind sie gewohnt, ziemlich selbständig zu sein - in dem Rahmen, der ihnen möglich ist. **Vielleicht fragen Sie sie mal?**“ Dieser Rat macht Jennifer erstaunlich schnell nachdenklich, während sie die übrigen zunächst nicht so richtig zu würdigen versteht.

Vertriebsvorstand Junkers sagt zu Jennifer: „Die Teamleiter sind gewohnt, **viel Entscheidungsspielraum** zu haben, und den haben sie in meinen Augen auch recht **erfolgreich genutzt**. ... Ich kann mich an manche Situation erinnern, in der die Teamleiter mit **Ideen** zu mir kamen ...“ Junkers gibt damit wichtige Hinweise auf vorhandene Ressourcen, Jennifer findet jedoch zunächst, dass das Gespräch sie nicht weiter gebracht hat.

Albert Brandes vertieft, ohne es zu wissen, den Hinweis von Junkers: „Sie (die Teamleiter) haben immer davon geredet, dass damit vielleicht **die Chance** da wäre, **ihre Ideen doch noch zu verwirklichen**.“ Gemeint ist, die Ideen zu verwirklichen mit Hilfe der neuen Vorgesetzten. Ein wichtiger Hinweis für einen Kontaktpunkt, den Jennifer zunächst nur als „Aufmunterung“ versteht, aber zumindest dann im Workshop aufgreifen kann.



Vom Vorstandsvorsitzenden Hemmerich erhält Jennifer zwar nicht direkt solche ressourcenorientierte Informationen, aber dennoch einen nicht unwichtigen Tipp: „... mit ihrer Mannschaft **mal ein oder zwei Tage in Klausur zu gehen** ...“

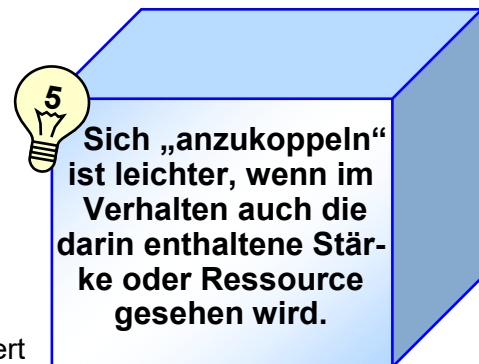
Selbst in der recht oberflächlichen Reaktion von Jean-Luc kann auf Basis einer ressourcenorientierten Interpretation die Botschaft gesehen werden: „Sieh es nicht so verbissen, versuche mal, das Problem vorübergehend loszulassen, besinne dich auf deine Fähigkeit, Probleme locker und neugierig anzugehen.“

Dass es Jennifer nicht leicht fällt, von anderen einen Rat anzunehmen, zeigt sich darin, dass sie zunächst von den meisten Botschaften nicht sehr beeindruckt ist. Als sie sich aber auf die in den Botschaften enthaltenen Ressourcen konzentriert, kann ein bis dahin nicht sichtbarer Lösungsweg entstehen - und der erweist sich ja dann auch als erfolgreich.

Damit haben wir den fünften Baustein des systemischen Denkens definiert:

5. Grundbaustein des systemischen Denkens

Für die Situation, um die es hier geht, ist noch ein weiterer Zusammenhang interessant: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Vertriebsbereichs haben offenbar ihr Verhalten gegenüber Jennifer sehr schnell verändert, nachdem Jennifer selbst ihr Verhalten geändert hat. Das zeigt, dass neben den bereits diskutierten Faktoren immer auch Wechselwirkungen bestehen zwischen dem Verhalten eines Menschen und denjenigen, mit denen er/sie kommuniziert und interagiert. Auch das Umfeld ist dabei häufig wichtig.



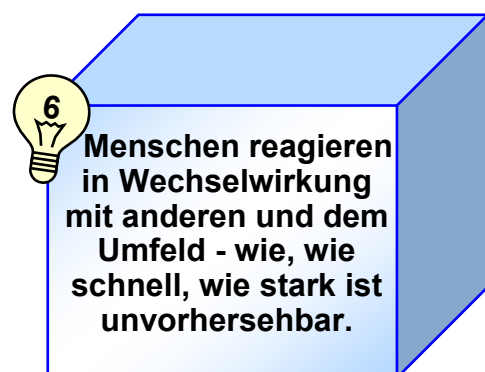
Die Wahrnehmungs- und Verhaltensänderung bei Jennifer hat deutliche Wirkungen auf die Mitarbeitenden gezeigt. Allerdings stellte sich beim Workshop auch heraus, dass nicht alle Konflikte aus dem Vorfeld damit sofort gelöst werden konnten. Es war aber positiv, dass diese Konflikte nun klar zutage traten. Damit war eine weit bessere Chance vorhanden, sie zu bearbeiten und während der weiteren Zusammenarbeit einer Lösung zuzuführen.

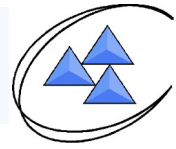
Eine sichere Vorhersage oder gar eine Garantie, dass eine Maßnahme oder eine Verhaltensänderung von der einen Seite eine ganz bestimmte Wirkung auf andere Beteiligte hat, ist nicht möglich (aufgrund von Autonomie, Komplexität, Selbstverantwortung). Manchmal sind deshalb mehrere Versuche notwendig, um in kleinen Schritten und immer neuer Bereitschaft, sich auf andere einzulassen, ein Weg gefunden werden kann.

Grundbaustein 6 fasst dieses Element des systemischen Denkens zusammen:

6. Grundbaustein des systemischen Denkens

Dieser 6. Grundbaustein kann auch noch auf andere Weise für Situationen genutzt werden, in denen unproduktives Verhalten sich verfestigt hat. Da ich ja auf das Verhalten von anderen Menschen nicht direkt Einfluss nehmen kann (s. Grundbaustein 2),

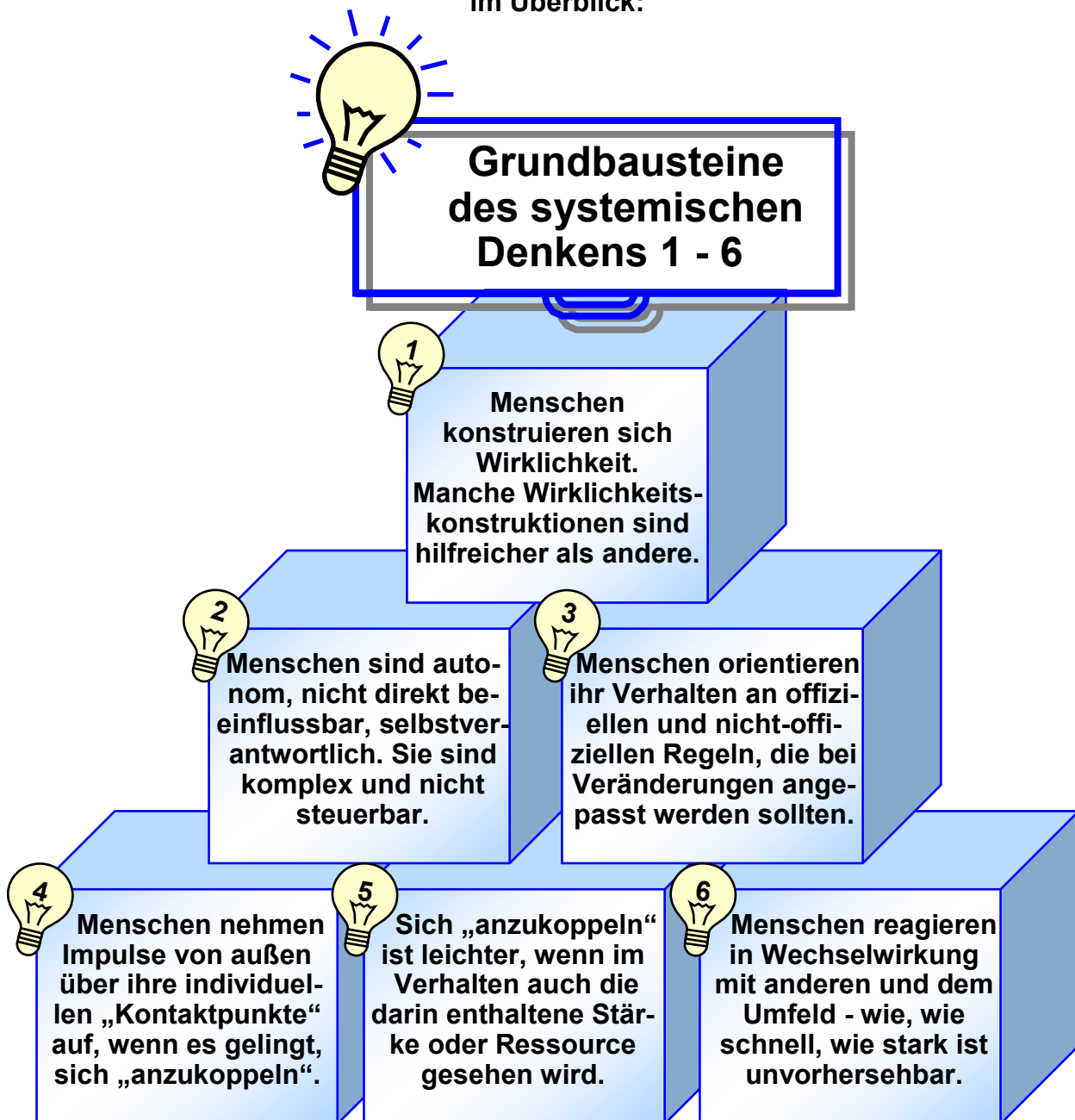


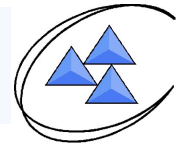


habe ich über Grundbaustein 6 immer die Option, mit meinem eigenen Verhalten zu experimentieren und aufgrund von Hypothesen, die ich mir über mögliche Wechselwirkungen im Verhaltensbereich gebildet habe, neue Wege zur Problemlösung zu schaffen.

Der Workshop, der für Jennifer Reding und ihre Mitarbeitenden einen konstruktiven Neuanfang ermöglicht hat, ist nur ein Beispiel für eine Maßnahme, die diese systemischen Erkenntnisbausteine berücksichtigt. Anders gelagerte Situationen erfordern auch andere Methoden. Das systemische Denken bietet kein „Rezepte“ für Problemlösungen - jedoch gute Voraussetzungen, im Einzelfall für die jeweilige Problemsituation günstigere Herangehensweisen herauszufinden.

Hier noch einmal die sechs Grundbausteine des systemischen Denkens im Überblick:





Literaturhinweise

Dieses Whitepaper enthält einen Auszug aus:

C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 1: „Der Widerstand“, S. 20ff.

- Königswieser, R.; Exner, A.: Systemische Interventionen, Stuttgart, 9. Auflage 2008
- von Schlippe, A.; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, 3. unveränderte Auflage, Göttingen 2016
- Simon, F. B.: „Leadership - Führung zwischen Macht und Ohnmacht. Unveröffentlichtes Manuskript 6/1996
- Spencer-Brown, G.: Laws of Form, New York, 4. Auflage Leipzig 2004
- Probst, G.J.B.; Gomez, Peter: Die Methodik des ganzheitlichen Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: G.J.B. Probst; Gomez P.: Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden 1991 S. 5ff.

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten HIT (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse

Teil I: Hintergrund und Anleitung zu HIT

- ♦ Beschreibung der Schritte im teilstrukturierten Interview, der Fragearten Beurteilungsdimensionen/-kriterien/-skalen;
 - ♦ Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie ableiten, Positionsziele, Fachliche und Personale Anforderungen auf dieser Basis erarbeiten.
 - ♦ Beispielformulare für die professionelle Vor- und Nachbereitung der Interviews, d.h. z.B. Interviewplanung, Beurteiler-Schulung, Dokumentation Beurteilungsergebnisse, Auswahlentscheidung, Entscheidungsbegründung, Feedback an Bewerber/innen.
- (erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

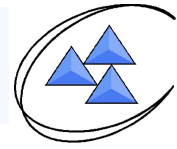
Teil II: Interview-Bausteine zu HIT - Der „Kernbereich“ des Baukastens

- ♦ Detaillierte Definition von 7 Kompetenzdimensionen mit je 7 (= 49) Beurteilungskriterien + verhaltensverankerte Beschreibungen.
 - ♦ 70 Beispielfragen zu Interviewschritt 4.
 - ♦ 686 Biografische Fragen zu Interviewschritt 5.
 - ♦ 343 Simulationsfragen zu Interviewschritt 7.
 - ♦ Anforderungen + Beurteilungsanleitungen zu Interviewschritten 2, 3, 4, 5, und 7.
- (erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

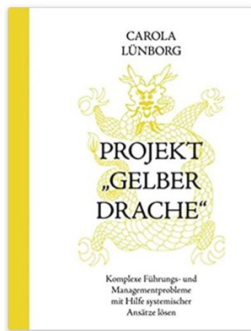
Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Diese Whitepaper mit Vorab-Infos zu HIT finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ♦ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**



Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen

396 Seiten, Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeversuche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils Auszüge aus dem o.g. Buch. Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad - Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.



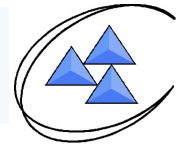
Das Lebens- und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens- und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.



Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass sie nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie sind erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess

(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)

E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung

(z.B. Widerstandarten und –ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)

F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“

(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

G. Planung der Changeprozess-Steuerung

(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)

H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung

(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)

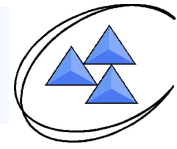
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de