

FALLBEISPIEL

Ein Fallbeispiel aus der Welt der Komplexträger

Regionaler Komplexträger

Beratung & (Interim-)Management des Personalbereichs – zur Transformation aller Einrichtungen wie auch der Verwaltung – in Abstimmung mit dem Träger-Vorstand.

Als ein gewöhnlicher Reorganisationsprozess vor unseren Augen zum Fall für den Aufsichtsrat wurde:

Der Vorstand eines mittelständischen Unternehmens will eine zukunftsgerichtete Verwaltungsstruktur finden, schiebt eine lehrbuchmäßige Projektorganisation an und lädt das Management ein, sich einzubringen. Die begleitende Unternehmensberatung sammelt über Monate fleißig Daten und präsentiert dann den Führungskräften, um wie viele Prozente sie den Benchmark verfehlen. Erfreulicherweise ist die passende Struktur schnell gefunden, denn die Beraterkollegen haben motivierende Folien aus einem früheren Projekt bereits dabei. Vieles von dem, was die Beteiligten bewegt, bleibt ungeklärt. In den Meetings wird ritualisiert kommuniziert, die Positionierung findet außerhalb der Gesprächsrunden statt. Der Kommunikationsagenda fehlt das Wesentliche glaubwürdiger, echter Auseinandersetzung. Da die Widersprüche nicht geklärt werden, nehmen die Störungen in den folgenden Wochen zu. Der Vorstand schwankt zwischen geduldiger Moderation und einem Szenario der Trennung von einzelnen Führungskräften, scheut aber die unklaren Auswirkungen auf Aufsichtsrat und Kollegen. Die Reorganisation droht zu scheitern, weil sie nichts mit dem wirklichen Leben im Unternehmen zu tun hat. Der Aufsichtsrat bittet um einen Bericht...

Wie transformationale Führung mit unserer Hilfe erfolgreich angegangen und umgesetzt werden konnte:

Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in Unternehmen ist ein heikles Unterfangen, geht es doch ans Eingemachte, an die im Unternehmen gelebten Glaubenssätze und Selbstverständlichkeiten, Regelungen und Verhaltensweisen. Das Fundament dafür kann durch zwei simple Fragen in den Spiegel bereitet werden: 1. Welches persönliche Vorbild gibt die Unternehmensspitze ab? Die Unternehmensleitung muss einfach glaubwürdig sein, auch beim Thema Führung. Ist sie es nicht, wird es schwer mit mutiger Führung im Unternehmen. 2. Wie kommen Personalentscheidungen (und – nichtentscheidungen) zustande? Sie sind das ultimative Mittel der Führung einer Organisation und vertragen keine Kompromisse. Es braucht keine raffinierten Methoden, sondern Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt bei der Entscheidung über jede Einstellung, Beförderung oder Versetzung. Sehr hilfreich in der Frage, wer für eine Aufgabe richtig erscheint, ist der Kompetenzansatz. Dieser Ansatz verlangt kein festes Profil von Fertigkeiten, sondern sichert die Identifikation und Entwicklung genau der Verhaltensweisen, die dem Einzelnen dann helfen, seine Aufgabe zu bewältigen. Derjenige, der eine Person mit einer Aufgabe betraut hat, trägt auch die Verantwortung für diese Entscheidung und ihre womöglich erforderliche Korrektur.