

Von Team-Bildung zur Tribal Journey

Wie gelangt man von transaktionaler Führung zu transformationaler Führung? Und welche Rolle spielen die viel diskutierte Werte? Antworten liefern können drei Orientierungspunkte.

VON CHRISTINA WEIGL UND SVEN PATRICK STECHER

Vorgesetzte sitzen, leben und geben vor, Mitarbeitende arbeiten mit, und irgendwann ist Feierabend und es wird gefeiert. Am nächsten Tag ganz ähnlich: Das Unternehmen hat Werte, die Mitarbeitenden haben Werte, beide vielleicht sogar Visionen und eine Mission. Und irgendwann ist Feierabend und es wird gefeuert. Das muss halt sein; der Markt ging zurück, der Kunde zum Mitbewerber und die Kunde in den Markt: «Aha, die führten transaktional», also lebten vorwiegend im Austausch von Lohn und Arbeit.

Transformationale Führung ist anstrengend

Vorgesetzte sind Reiseleiterinnen und -leiter, die vorangehen und gleichzeitig selber Reisende sind. An jeder Gabelung – und öfters zwischendurch – stellen sie die Orientierung für sich und das Team neu her. Jeder Abschnitt des Weges folgt dem Ziel, dem grösseren Ganzen, dem «Wozu?». Jeder kleidende Wert wird der Witterung und den Anforderungen des Weges angepasst, neu gestaltet, transformiert. Das Unternehmen hat nicht nur eine Entwicklungsabteilung; es IST eine: Effizienz ist kein Pflichtprogramm, sondern eine lustvolle Komponente der präzisen Einstellung von Ziel und Mitteln. Die Organisation ist lernend, die Menschen in ihren Werten und Bildern auch; was denn sonst?

Transformational ist konsequent

Die bestehenden Bilder und Modelle unterliegen ebenfalls der Transformation. Die einzige Konstante ist die Veränderung, und selbst diese erlebt folgerichtig konstante Phasen, treffend benannt in «run the business» gegenüber der Wandlung («change the business») desselben. Schon verwirrt? Verloren zwischen bekannten Bezügen und vertrauten Glaubenssätzen der Leadership und Organisationsentwicklung? Ja? Gratuliere und willkommen in der

transformationalen Arbeit, geschätzter Leader in eigener und fremder Sache!

Wie wichtig sind doch Simon Sineks Darstellung des «Golden Circle», Claus Otto Scharmers «Theorie U» und Joseph Campells individuelle «Heldenreise» für die Entwicklung einer wirkungsorientierten Leadership! Sie lesen richtig, nicht für eine allgemein werteorientierte Führung, sondern entlang der besonderen Werte, welche aktuell zielführend wirken.

Nichts gegen Werte an sich also, sondern eine Verdeutlichung, welche Werte, wie angeschlagene Tasten der ganzen Klaviatur, die passende Melodie bilden und im einzelnen Fall funktional werden.

In der transaktionalen Führung bleiben die Werte der Menschen und des Systems weitgehend gleich. «Für mich sind Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Verantwortung wichtig und so bleibt es», lautet das Mantra der Werteorthodoxen. Dasselbe gilt analog auch für das Werteangebot eines Systems gegenüber internen und externen Kunden. Auch die Flucht ins Englische hilft nichts, es bleibt das Werteangebot als «value proposition» zwar statisch, klingt aber immerhin cooler. So versuchten wir lange, mit wenigen Tasten dem ständig differenzierteren Musikgeschmack sinnorientierter Menschen gerecht zu werden und wunderten uns, wenn uns die Generationen Y und Z zwischen den Fingern hindurch rieseln wie der feine Sand durch die schrumpeligen Hände einsam gestrandeter Marketing-Argonauten.

In der transformationalen Führung kommen die Werte in Bezug, in Hierarchie und vor allem in Bewegung. Ähnlich einer Synkope in der Musik, prallen Werte aufeinander, kommen in Konkurrenz und bringen Spannung und Überraschung in die Tonfolge. Die Hierarchie der Werte wird zum mutigen und lohnenden, Ordnung schaffenden Instrument für Leadership-Teams.

Orientierung Nr. 1 «im Transformatikon» lautet: Übe! Bringe deine Werte in eine Hierarchie. Ändere den Kontext. Passe nun die Hierarchie der Werte an. Wenn das anstrengend war, wiederhole das Prozedere in neuem Kontext.

Heben wir nun gemeinsam ab und verlassen die Ebene der interaktiven, dynamischen und sozialen Werte, welche wir gerne als Werte im engeren Sinne bezeichnen! Die Werte im dreidimensionalen Raum weisen gegenüber den erwähnten sozialen Werten eine andere Konsistenz auf, sind also entweder erdiger, substanzieller, konkreter oder luftiger, ideeller und visueller. Die konkreten Werte kennen wir als Zahlenwerte, materielle Werte, Wertstoffe und so weiter. Sie sind messbar und kontrollierbar. Steigen wir von der Erde in Richtung Himmel auf, wird

Autoren

Christina Weigl

beschäftigt sich mit Leadership, Service-Excellence, Resilienz mit HeartMath®-Prozessen: «Persönliche Leadership: Berufung – Führung – Sinn».

> christina-weigl.ch

Sven Patrick Stecher

verfügt über ein Lizentiat der Rechte, ist Meister des Aikido und der Schwertkunst o-gumdo®, Farbenexperte sowie Change Agent.

> optionsigma.ch

Christina Weigl und Sven Patrick Stecher bieten hoch beanspruchten Teams und Unternehmen die «Tribal Journey: Führung aus der Zukunft» an, eine gemeinsame Heldenreise zur Findung und Verwirklichung von deren Mission und Vision.

die «Werteluft» dünner, heller und flüchtiger. Wir finden «dort oben» die visuellen Werte. Das sind im wesentlichen Informationen, welche unsere Ideen nähren, die Richtung erhellen und den Sinn, also den weiterführenden Weg, erkennen lassen. Es sind Visionen, Bilder, die unsere Bilder bilden.

Dieser Text strotzt übrigens nur so von visuellen Werten in Form von Analogien, Symbolismen, Paradoxa und verbalen Verfremdungen. So sind Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, dazu eingeladen, anstatt einem leicht fließenden Text, der runtergeht wie eine wohltemperierte Bouillon, mittels anstrengendem Lesen, ja sogar stellenweise Dekodieren der Verfremdung, unseren Gedanken zu folgen. Das haben wir ja eingangs versprochen: Transformational ist anstrengend.

Was heisst nun also «Sinn vermitteln», «Sinn stiften»?

Es heisst, eine Aufgabenstellung mit visuellen Werten auszustatten, die erst noch final oder teleologisch wirken; zu Deutsch: zu einem Ende führend, einen Zweck aufweisend.

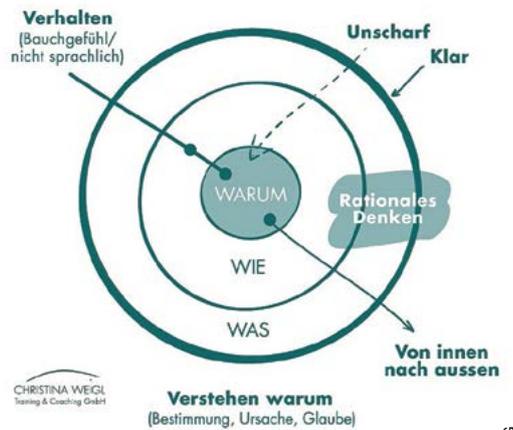
Orientierung Nummer 2 «im Transformatikon» lautet: Zeichne künftige Bilder, Wirkungen und Konsequenzen auf. Diese beleuchten den Weg, den Sinn, den eine Arbeit verleiht.

Was für ein schönes Geschenk! Nur, müssen wir es annehmen? Oder konstruktiv gefragt: Wann ergibt etwas für mich Sinn? «Sinn» bedeutet ursprünglich

Ein Praxisbeispiel

Für die erfolgreiche Unternehmung Betosan AG, die Experten im Bautenschutz, war die Übergabe der operativen Leitung von Martin Zimmermann an Luis Casty und Markus Thüler der Anlass, die «Tribal Journey: Führung aus der Zukunft» zu begehen. Martin Zimmermann hat es zusammen mit seinem Führungsteam in den letzten 19 Jahren geschafft, die Betosan zu einem führenden Unternehmen in der Bautenschutz-Branche zu machen. Und diese Erfolgsposition wollte die Geschäftsleitung nicht einfach verwalten, sondern bewusst in eine neue Ära überführen und sich dafür in Bildern und Werten passend ausrichten. Es funktionierte ausgezeichnet.

**Inspiration
Goldener Kreis**



Der «Golden Circle».

© ZVG

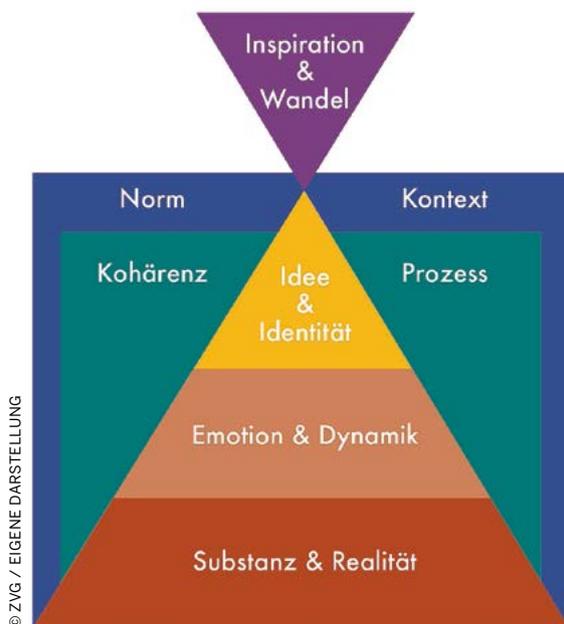
«Weg» (vergleiche «sense unique», «senso unico», was «Einbahnstrasse» bedeutet, oder unsere Sinne, über welche wir den Weg zu der Aussenwelt finden); «Sinn machen» heisst, es macht den Weg, der mich der Erfüllung meiner eigenen Mission oder der meines Unternehmens näherbringt.

Orientierung Nummer 3 «im Transformatikon» lautet: Entdecke deine Identität, deine Einzigartigkeit und deine Mission als Beitrag zur Mission deines Unternehmens!

Bedeutung in der Praxis der Unternehmen

Entsprechend der zyklischen Natur eines jeden Systems erneuern sich Unternehmen in gewissen Zeitabständen. Sie tun dies in der Regel nicht, weil sie vor unüberwindbaren Problemen stehen, sondern weil sie diese gar nicht entstehen lassen und weiterhin aus der Stärke und dem Vorteil heraus agieren wollen. Diese Erneuerung erfasst das Denken und Fühlen des gesamten Unternehmens, die Bilder der Zukunft werden geschärft, Prioritäten neu festgelegt und Werte auf deren aktuelle Bedeutung überprüft. Etwas poetisch ausgedrückt: Die Unternehmen machen als Kollektiv eine Reise hin zu der Quelle, dem Kern der Unternehmensidentität, der Mission, Vision und zurück in die zeitgemässe Ausgestaltung in Kultur, Prozessen und Strukturen.

Ist diese Tribal Journey mit ihren faszinierenden Schwellen und Pfaden, Wahrnehmungen und Erkenntnissen absolviert, erfahren sich die Teams in neuer Frische, mit ehrlicher Verbindung und Vertrauen sowie geklärten Statements zu deren Identität und Mission. Die Vision erneuert ihre Zugkraft; das Unternehmen wird aus der Perspektive Zukunft geführt und die unternehmerische Lust erwacht von Neuem.



Die «Wertepyramide».

© ZVG / EIGENE DARSTELLUNG