



Wie gelingt eine wirksame Kooperation in der Führungsspitze? - Interview mit Olaf Hinz

Dezember 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast076

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Geropp

In vielen Unternehmen finden sich immer mehr Führungsteams an der Spitze. Die so wichtige Kooperation und Zusammenarbeit ist aber gar nicht so einfach – vor allem ganz oben. Immer öfter hört man zwar von einer formalen Doppelspitze oder es wird eine Managementrunde installiert, aber funktioniert so was dann auch? Eine wirksame Zusammenarbeit scheint da häufig nicht zu gelingen. Die Top-Manager vertreten ihre Ressorts und achten eifersüchtig darauf, dass keiner dem anderen in seinen Bereich rein funkt. Dabei wäre es in einem solchen Team notwendig, bewusst die Unterschiede zu nutzen und Bereichsgrenzen zu überwinden. Mehr zu führen und weniger zu managen und zu taktieren. Der Unternehmensberater und Coach Olaf Hinz hat zu dieser wichtigen Thematik ein interessantes Buch geschrieben: „Das Führungsteam – Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt.“ Ich freue mich sehr, mit ihm heute über dieses Thema zu sprechen. Hier mein Interview mit Olaf Hinz.

Herr Hinz, ich freue mich, dass Sie jetzt zum zweiten Mal bei mir im Podcast sind. Finde ich super. Sie haben jetzt ein neues Buch herausgebracht und da geht es um Führungsteams. Es geht darum, wie wirksame Kooperation an der Spitze, also vor allem im Topmanagement gelingen kann. Ich finde das ein sehr spannendes Thema. Was mich als erstes Mal interessiert ist, wann ist denn Führungsteam und wann ist eine Einzelperson an der Spitze erfolgreicher?

Hinz

Ich freue mich auch, dass wir uns wieder sprechen, Herr Geropp. Guten Tag! Also, wenn Sie das so exakt fragen, dann muss natürlich die Antwort als Berater sein: Es kommt darauf an. Ich denke, aus meiner Erfahrung, wenn man sich das so anguckt, kann man sagen, dass es so Situationen gibt oder Organisationen gibt, vielleicht fangen wir so an. Dass es Organisationen gibt, die streng hierarchisch organisiert sind und in einer eher stabilen Umwelt leben mit Standardprozessen, wo auch Kunden-Lieferanten-Beziehung sich gut eingespielt haben und wo nicht viele Störungen, nicht viele Überraschungen kommen. Da kann man gut eine Organisation sehr hierarchisch aufbauen und dann kann man auch eine Einzelperson mit Charisma, die auch viel an Kulturen werten, die vielleicht auch viel an Akquisitions- und

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Vertriebsfähigkeit personifiziert, nach oben stellen. Das wird gut laufen. Das läuft ja heute auch in ganz vielen Unternehmen und Organisationen gut. Wenn das nicht so ist, das heißt, wenn ich eher in einer Welt bin, wo Trends sich verändern oder sogar brechen, wo Unvorhersehbarkeit, Ungewissheit zunimmt, wo Dynamik in Märkten, in Kunden-Lieferanten-Beziehung oder sogar in meinem Unternehmen selber groß ist, wo ich also die Beobachtungsfähigkeit der Führung nach innen und nach außen verbessern muss, schulen muss, wo ich Unterschiede besser wahrnehmen muss, wo eben das, was gestern gut funktioniert hat morgen nicht unbedingt gleich wieder gut funktionieren muss, wo die Prognose eben schwierig ist, da glaube ich ist die Zeit gekommen, wo man Führung auf mehrere Schultern verteilen sollte.

Geropp

Mhm (zustimmend), mhm (zustimmend), okay. Jetzt ist das natürlich so eine Sache, gerade wenn man weiter oben ist. Ich habe auch häufig schon erlebt, dass dann zwar gesagt wird, in solchen Führungsteams man kooperiert, aber eigentlich wirkt es wie eine Pseudo-Kooperation. Im Endeffekt ist doch, kämpft jeder wieder mit seinen eigenen Bandagen und es geht um die eigene Person. Woran erkennen denn Außenstehende und woran erkennt das Team selbst, dass eigentlich nicht wirklich kooperiert wird, dass es eine Pseudo-Kooperation ist und dass sich eigentlich was ändern muss?

Hinz

Also das, was Sie beschreiben, ist ja auch oft das, was ich, in Anführungsstrichen, „vorfinde“, wenn ich von Führungsteams oder ich nenne sie dann auch Managementrunden angefragt werde. Das ist dann eine Gruppe, also ich verstehe sie auch durchaus als Gruppe, an der Spitze eines Bereiches, eines Unternehmensteils oder sogar eines ganzen Unternehmens, die aber eher sich darum kümmern, dass sie ihre verschiedenen Fachdisziplinen, die sie vertreten oder die verschiedenen Silos, die sie vertreten, gut zur Geltung kommen und diese Silos auch beschützen. Ein Beispiel: Also die klassische Unternehmensführung, die nach dem C-Prinzip organisiert ist: CEO, CFO, COO und was wir uns alles da haben. Das ist im Grunde ganz oft

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



eine Gruppe von Leuten, die dafür da sind ihre Fachdisziplin im Spitzengremium zu vertreten und wo Kooperation dann eben Pseudo-Kooperation ist, nämlich sich so auswirkt, dass so Deals gemacht werden, die heißen: Hier kommt meine Vorlage aus meinem Finanzbereich. Da fragst du aus deinem Operations-Produktionsbereich bitte nicht nach. Dann stimmst du meiner zu. Und dann kommst du mit deiner Vorlage aus deinem Operations-Produktions-IT-Bereich. Und da frage ich nicht nach. Und das ist dann einfach nur, dann sieht es zwar so aus, als ob man oben zusammen alles erscheinen würde, aber im Grunde wird die Hierarchie durchgehalten und man hat so „Rühr mich nicht an“-Kooperationen und auch Verabredungen/

Geropp

Politisch, politisch taktieren dann.

Hinz

Also das ist ja durchaus oft sinnvoll. Also das macht ja auch keinen Sinn, dass sich die obere Heeresleitung versucht in alle Fachfragen einzumischen. Also ich würde das jetzt nicht gleich verurteilen und das funktioniert in vielen Unternehmen ja auch gut. Trotzdem gibt es ja da nach außen, und das hatten Sie ja gefragt, eine nach außen wirkende gemeinsame Verantwortung. Das sieht dann so aus als ob alle vier, fünf, sechs, sieben, acht, ich glaube, dass bei der Deutschen Bank man nicht mehr von Führungsteam, also wenn man so zwei Hände voll hat um den Tisch, dann wissen wir ja aus Team und Gruppendynamik, dass das kaum noch Kooperation sein kann. Aber das, glaube ich, war ja nicht Ihre Frage. Also wenn da so zwei, vier, sechs Leute sitzen und nach außen hin zumindest den Eindruck erwecken, sie würden das gemeinsam entscheiden, gemeinsam tragen und da gäbe es so etwas wie ein Commitment, dann hat das ja durchaus eine Wirkung. Was ich nur sage, die INHALTLICHE Qualität dieser Pseudo-Kooperation ist immer noch so wie in der Hierarchie. INHALTLICH hat sich nichts verändert. Die arbeiten also an den Themen nicht gemeinsam. Es sieht aber zumindest nach außen hin schon mal so aus. Und dieser politische Effekt, den Sie da schildern, der ist ja manchmal ganz hilfreich – in Krisensituationen sieht man die stehen

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



zusammen, die zeigen eine Richtung, es gibt so eine Guidance. Darunter werden latente Konflikte befriedet, weil von oben das Zeichen ist: „wir wollen das aber gemeinsam“. Das würde ich nicht, sagen wir mal, nicht ganz nach unten reden. NUR, wenn diese/ ich sage ja, wenn die sechs schon zusammen sitzen, mehrmals die Woche am Tisch, dann können Sie doch auch die gemeinsame Intelligenz nutzen. Und DAS ist dann deutlich mehr als diese Art von Kooperation, die ich gerade gezeigt habe. Das wäre dann der Weg, wie man von der Managementrunde zum Führungsteam kommen würde.

Geropp

Okay, dann gehen wir direkt nochmal rein. Was würde denn dann ein wirklich effektives Führungsteam ausmachen im Vergleich zu so einer typischen Managementrunde?

Hinz

Also ich sehe, und das schildere ich ja auch im Buch bisschen ausführlicher, als wir das hier besprechen können, ich sehe sechs Schritte, die ich auch schon mit der einen oder anderen Teamgruppe durchgeführt habe. Das erste ist, dass sich Führungsteams tatsächlich auf Führung konzentrieren und nicht auf Management. Also da nutze ich die ganz alte Unterscheidung, die ja auch viele kennen und gelernt haben: Der Unterschied zwischen Führung und Management das heißt: Do the right things and do things right. Und ich möchte eben, dass Führungsteams sich darauf konzentrieren auf die Strategieebene, auf die Ebene, wie das Unternehmen Kunden-Lieferanten-Beziehung insgesamt gestaltet, wie das Unternehmen sich aufstellt, welche Instrumente, Visionen und Unternehmenspolitiken das Unternehmen hat. Das ist die gemeinsame Arbeit des Führungsteams. Darunter kommt natürlich eine Instrumentenebene, wie setzt man sowas durch? Vereinbarungen, Planungsprozesse, et cetera. Und darunter kommt dann die klassische Managementebene der mittleren und primären Führungskräfte, also von Teamleitern bis zu Gruppen-, Abteilungsleiter wie auch immer das dann heißt, oder Vice President sowieso, die dann das Tagesgeschäft managen, durchsetzen und da zum Beispiel Exzellenz von Produkt und Prozessen garantieren. Und dadurch, dass - Führungsteams steigen eben nicht mehr so oft in

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



den Maschinenraum hinab. Das ist das allerwichtigste, wenn man die Gruppe an der Spitze dazu nutzen will ein echtes Führungsteam zu werden und die neuen Herausforderungen zu begegnen. Punkt eins. Punkt zwei ist Planungsprozesse müssten sich verändern. Heute haben wir ja oft noch klassische Planwirtschaft von Führungskräften. Da muss das durchgeführt werden, was gesagt wurde. Da wird im Oktober angefangen den Jahres-, Zwei-, Drei-, Fünfjahresplan zu machen und der muss dann auch hart durchgezogen werden, unterlegt mit den Instrumenten, Zielvereinbarungen, variable Vergütung, die wir alle kennen. Wenn Führungsteams, die ja mit Unsicherheit, mit Komplexität, mit Dynamik konfrontiert sind und DA auch ihre Stärke haben, damit umzugehen. Wenn Führungsteams sich mit Planung beschäftigen, kriegen Pläne eine neue Funktion. Sie sind nicht mehr dafür da, um sie sklavisch umzusetzen, sondern sie sind die Vorlage auf der man diskutiert, Positionen bezieht und Alternativen und Szenarien entwickeln kann. Denn das ist, was es in der neuen Welt von Ungewissheit und Komplexität braucht. Es braucht Szenarien und keine Planwirtschaft.

Dritter Punkt: Statt dieser Pseudo-Kooperation, die wir eben schon diskutiert haben, vorzuführen, die ja durchaus einen Wert hat, aber eben nicht alle Kraft des Führungsteams nutzt, sind Führungsteams sehr konzentriert darauf ihre Unterschiede zu nutzen. Denn: es ist ja nicht nur ein Unterschied, ob einer den Fachbereich Finanzen oder den Fachbereich IT oder den Fachbereich Sales oder Operations vertritt, sondern es ist ja/ es werden ja auch unterschiedliche vier, sechs, acht Personen da sitzen. Die unterschiedlichen Kompetenzen, also ich meine, das ist sehr landläufig, was ich sage – das ist ja sowieso spannend, vieles von dem was ich da mit Führungskräften mache, ist ja nicht, in Anführungsstrichen „revolutionär neu“ – auch hier ist neu „hey, hier sind sechs gestandene, erfolgreiche Führungskräfte, die fast immer nur den Teil mit einander nutzen und produktiv in Arbeit bringen, wenn sie gleicher Meinung sind, wenn sie schnellen Konsens haben, wenn das ohnehin klar ist, was getan werden muss“. Aber in Anführungsstrichen „die Produktivität“, das Neue, die Kraft des Führungsteams, sich der Unterschiede bewusst zu sein, diese Unterschiede gut zu nutzen und zum Beispiel Macht- und Einflussdifferenzen sehr gezielt in der Kommunikation und in der Entscheidung einzusetzen. Da muss man über schwierige Themen gehen. Ich nenne sie in Anführungsstrichen „die typischen Dämonen“, die dann auftreten, wenn Führungskräfte

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



kooperieren wollen. Man muss sich mit Einsamkeit, mit Misstrauen, mit Harmoniestreben, und ja, ich nehme das alte römische Bild: entweder mit dem Verlust des Lorbeerkranzes oder eben halt eines DORNENkranzes beschäftigen, wenn man in Kooperationen gibt und nicht mehr alles alleine entscheidet und das ist natürlich immer ein Thema des Egos. Also da müssen sich Führungskräfte, die sich zum Beispiel mit mir da auf den Weg machen durchaus auch nochmal grundlegenden persönlichen Themen stellen. Das führt dann dazu, wenn das einigermaßen gelingt, dass Führungsteams Macht und Einfluss ausbalancieren, und nicht mehr dieses Autoritätsgehabe und Alphatierspielchen leben, was wir ja oft an der Spitze von Unternehmen sehen und auch ja in der Presse und so weiter gerne beobachten die sogenannten Machtkämpfe und solche Dinge. Also klar ist doch, wenn ich mich auf ein gemeinsames Führungsteam einlasse, dann gebe ich doch ein Stück meiner Autonomie auf. Ich habe das Gefühl, ich könnte meine Interessen jetzt nicht mehr so gut durchsetzen als wenn ich es ALLEINE tun würde. Und da ist natürlich Macht und Einflussverlust befürchtet. DAS steht den Leuten sehr klar vor Augen, was sie glauben zu verlieren. Das, was sie gemeinsam gewinnen, muss erst erarbeitet werden. Schwieriger Prozess. Das bedeutet zum Beispiel, dass man mit den klassischen Alphatieren, die wir ja oft an der Spitze von Unternehmen finden und auch zurecht, weil sie ja durchaus Kompetenzen haben. Darauf ist zum Beispiel hinzuweisen. Wenn ich mit Gruppen arbeite, geht es ja nicht darum, Alphatiere zu diskriminieren, sondern es ist ganz oft, dass wir dann darauf kommen, dass es natürlich gewisse zum Beispiel Alphatiergehabe im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit, im Sinne von sich nach vorne stellen, im Sinne von alleine im Sturm stehen. Das sind zum Beispiel in Veränderungsprozessen ja durchaus Dinge, die man gut nutzen kann. Aber auf der ANDEREN Seite muss man auch nicht so funktionales Machtgehabe zurückdrängen. Und dann, wenn das gut gelingt, und in vielen Fällen ist das uns ja gut gelungen, wenn ich so die Gruppen, mit denen ich arbeite, mal so angucke. Dann schaffen wir da, dass Heikles jetzt gemeinsam im Dialog am Tisch besprochen wird und nicht mehr in Hintergrundgesprächen. Das ist dann ein sehr gutes Symbol, also sehr guter Lackmустest dafür, ob man Macht und Einfluss ausbalanciert hat.

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Geropp

Ist es da sehr entscheidend, dass das ein externer Moderator ist wie zum Beispiel Sie dann als Coach für so ein Team?

Hinz

Ich glaube, es kommt auf die Persönlichkeit und gelebte Unabhängigkeit des Moderators an. Ich kann mir durchaus, und ich habe da auch jetzt so mal vor Augen Kollegen, die ich aus dem Coaching-Verband oder von woanders her kenne, die interne Berater sind, die ich mir durchaus vorstellen könnte, dass die das können. Die ich auch in ihrer Ethik so erlebe, dass ich glaube, dass die da sauber arbeiten. Ob diese Zuschreibung auch von internen Führungskräften gemacht wird, ist eine ganz andere Frage. Aber natürlich anders herum, ich sage mal, ICH arbeite als externer Berater, ich schreibe darüber ein Buch, ich habe da Erfahrung, natürlich ist es so, dass das so ein Führungsteam an der Spitze zu entwickeln, ganz oft ein ganz klassischer Externer gewählt wird, weil man – und das ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt – weil die beteiligten Führungskräfte auf dem Weg dahin - und ich habe eben skizziert, dass das durchaus handfeste Prozesse sind, um das deutlich zu sagen. Gut ist, wenn Sie da in einen vertraulichen Rahmen mit jemanden arbeiten, sich jemandem anvertrauen, der nicht zum System des Unternehmens gehört. Das schafft durchaus Vertrauen und ich erinnere mich an zwei Fälle, wo ich glaube, dass alleine, dass ich als Externer das gemacht habe, es überhaupt erst möglich gemacht habe, dass das Ding begann, dass die Leute sich darauf eingelassen haben. Denn so ein Prozess mit den Kollegen zu gehen, ist ja schon anspruchsvoll genug.

Geropp

Das denke ich auch, ja. Was ich sehr spannend fand, als ich Ihr Buch gelesen habe, war diese Sache, dass man in diesem gerade komplexen Umfeld Uneindeutigkeiten aushalten muss und das ist ja gerade für viele Alphas, sagen wir mal, gar nicht so einfach, weil man ja schnell eigentlich eine Entscheidung haben möchte. Man möchte ja weitermachen. Und da haben

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Sie diesen zur Entscheidungsfindung, diesen FORDEC-Prozess vorgestellt. Vielleicht könnten Sie da ein bisschen etwas zu sagen, wie das eingesetzt werden kann.

Hinz

Also ich kenne diesen Prozess, ich habe ja lange, mache das immer noch, sogenannte hochzuverlässige Organisationen oder Risikoorganisationen in der Beratung, in der Begleitung, und daher kenne ich diesen FORDEC-Prozess, der kommt so aus dem Bereich von Kraftwerken, Flugzeugen und sonstwie. FORDEC ist die Abkürzung Englisch für Facts, Options, Risks, Decision, Execution und Check. Das heißt, das ist ein sechsschrittiger Entscheidungsprozess, im Grunde ist es eher eine Schleife als ein Prozess, der das Wissen von den Leuten gut sammelt, die Unterschiede nutzt, MEHRERE Alternativen und Szenarien bildet, und erst dann nach einer gemeinsamen Bewertung zu einer Entscheidung bringt. Und so werden eben nicht sofort eindeutige Situationen doch entscheidbar, weil ich mich auf diese Schleife einlasse, aber diese Schleife durch ihr schrittweises Durchgehen, sage ich mal, sehr eng an dem Erleben von im Moment an der Spitze stehenden Managern und Führungskräften ist. Also ist nichts, kein esoterischer Mist, um das mal sehr flapsig zu sagen. Zuerst bringt man die Fakten zusammen, F FORDEC, Facts. Und da ist es ganz wichtig, dass das nicht in einem Fünf-Minuten-Brainstorming passiert, also nicht zu schnell eingeeengt wird, sondern ich versuche immer und weise darauf hin, dass man mehrere Prüfaufträge vergibt, dass man mehrere Fachabteilungen, Stabsabteilungen des Hauses, des Unternehmens dazu befragt und denen auch Zeit gibt die Dinge anzugucken und zu sagen: „was ist aus Eurer Sicht da drin, was passiert hier gerade, schildere doch mal die Situation!“ Also es geht darum, dass das, was Dietrich Dörner in seiner Logik des Misslingens mal die vorgeprägten Einstellungen genannt hat. Also dass man eh nur das aussucht an Fakten, was zu dem passt, was man eh entscheiden will, wenn ich schon eine Meinung habe, dass man das aufweicht. Also da haben wir die Vielfalt der Fakten und dann kommt dann so ein Trichterverfahren. Dann kommt nämlich O, FORDEC O Options, wo dann alle Vorschläge, seien Sie nun denkbar, sinnvoll, undenkbar, bescheuert in Anführungsstrichen, in diesen Trichter getan werden und gemeinsam verdichtet werden zu verschiedenen Möglichkeiten.

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Geropp

Also hier bin ich schon auf der Lösungsseite, oder ist das noch die Seite, wo ich mir überlege, okay das sind die Fakten. Worauf basieren die Fakten? Das ist eigentlich diese Modellbildung, wo ich sage, warum passiert das?

Hinz

Beides. Also die Erfahrung zeigt, dass, wenn ich in, sagen wir mal in einer Organisation das Faktensammeln auch ein Stück delegiere und das nicht im Führungsteam alleine mache, was ja übrigens auch rollenangemessen ist. Dass Topmanager die Fakten selbst zusammen tragen ist ja nicht üblich. Dann bieten die mir natürlich nicht nur Fakten an, sondern dahinter auch schon Konstrukte, die zum Beispiel Lösungen oder das ist das Problem haben. Wichtig ist jetzt, dass – und da nutzt man oder da nutze ich zum Beispiel bewusst unterschiedliche Fachleute in einem Führungsteam, die aus unterschiedlichen Sichtweisen ihrer Mitarbeiter das Problem gucken und lasse diese unterschiedlichen Sichtweisen so zusammen tragen, dass daraus Lösungsmöglichkeiten werden. Das heißt, hinter dem Faktensammeln liegende Denkgebäude wird offenbar, aber wir versuchen möglichst VIELE Vorschläge da zu haben und nicht Vorschläge nach einem Vortrag von zwei Minuten als „das klappt ja eh nicht, unreal, von wem kommt denn das? ach von dem, das lassen wir mal sein“. All das versuche ich in der Moderation zu pinnen und sage „nein“. Und gerade diese undenkbaren Vorschläge oder so Themen wie „das haben wir noch nie gemacht“, haben oft einen, sage ich mal, einen guten Zugang. Was ich oft, wenn es dann schwierig ist in einem Unternehmen, was sehr eingefahren ist, um es so zu formulieren, dann nutze ich die Kopfstandmethode, das heißt, ich frage dann zum Beispiel „na, gut, was müssen wir jetzt tun, damit sich also nichts verändert an dem Problem?, Welche Lösung haben Sie ja schon versucht ohne dass sie erfolgreich waren? oder Was müssen Sie eigentlich jetzt tun, damit es noch schlimmer wird?“ Spätestens dann kommt es auch zu einer Öffnung hin das wirkliche Optionen und nicht schon gleich eine Verengung stattfindet. Dritter Schritt ist dann Risikoabwägung. Ich komme ja aus dem Projektmanagement, das heißt damit führe ich auch etwas ein in klassische

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Entscheidungsprozesse, was da oft noch fehlt, dass man einfach klar eine Risikobewertung macht. Risikolisten erstellen und Risiken auch sauber bewertet nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenswahrscheinlichkeit. Die Praxis zeigt, wenn man das mit moderativen Mitteln macht, das ungefähr man so zwei bis fünf Alternativen dann herauskriegt aus den Optionen nach der Risikobewertung. Dann haben wir also so zwei bis fünf Optionen, die wir über Fakten, Optionen und Risikobewertung destilliert haben. Und mit diesen zwei bis fünf Optionen, die geht man dann FORDEC in die Decision, in die Entscheidung. Und da ist ganz wichtig, von mir also auch sehr unterstützt, dass es jetzt um eine Entscheidung geht, die nicht mehr in richtig- oder falsch-Kategorien geht. Ich spreche da ja von den unentscheidbaren Entscheidungen, also dessen warum es überhaupt Führungskräfte gibt. Denn die entscheidbaren Entscheidungen sind ja durch Prozesse, Handbücher, „so machen wir das“ eigentlich schon klar. Dazu braucht es keine Führungskräfte. Hier haben wir zwei bis fünf Optionen, Lösungsszenarien von denen man NICHT exakt sagen kann, was da die beste oder schlechteste ist. Denn sonst wären die gar nicht in diesem Lösungsrahmen. Diese fünf sind alle irgendwie ordentlich, gut, sinnvoll, angemessen. Und jetzt geht es darum, dass man nicht nach objektiven Kriterien entscheidet, die hatten wir ja schon vorne gemacht. Sondern jetzt geht es darum, dass das Führungsteam als Führungsteam entscheidet, was es will, welche Destinatarien/

Geropp

Jetzt kommt das Bauchgefühl rein.

Hinz

Zum Beispiel kommt das Bauchgefühl. Es kommen politische Argumente im Sinne von „ist das durchsetzbar oder nicht?“ Und es kommen DANN ENDLICH auch so Themen wie „passt das eigentlich zu unserer Strategie? Eröffnet uns das neue Felder? Was bedeutet es für die Zukunft?“ usw. Also DIE Ebenen, die ich vorhin genannt habe, die zu einem Führungsteam gehören, das sich eben auf Führung konzentriert. Und es sind dann die Entscheidungswege raus, die eher auf der management-technischen Ebene sind. Die hatten wir vorher. Ganz oft,

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



ich stelle auch immer die Frage, wenn sich dann eine Option heraus kristallisiert: Wie können Sie sie kommunizieren und durchsetzen? Also das Thema „tolle Entscheidung, aber massiver Widerstand“, das führe ich bereits ein, wenn die Entscheidung getroffen wird im Szenario. Weil das sollte man dann schon wissen. Schade ist, man geht dann raus, stellt dann erst fest, dass. Ja, und dann wird sie umgesetzt. Das ist dann typische Führung wie sie auch sonst ist. Da wird es Prozesse im Unternehmen geben, die unterschiedlich sind. Manche führen eher konsensorientiert um, in der Breite. Manche führen von oben durch Anweisung um. Das wird sich dann zeigen. Und dann trifft man sich wieder und schaut – und das ist das Wichtigste, wenn es um komplexe Situationen, Unsicherheit und Zusammenarbeit in der Gruppe geht – trifft man sich nach einiger Zeit wieder und überprüft, checkt, das ist bei FORDEC der Check: wirkt die Entscheidung, in die Richtung, in die wir wollten? Stimmt also unsere Hypothesen, stimmten unsere Risikoannahmen? Und dann beginnt ein Prozess des Lernens, den ich das Double-Loop-Learning nenne. Dann lernt das Team anhand der getroffenen Entscheidung und deren Folgen ganz viel darüber, welche Fakten das Team beim nächsten Mal, bei der nächsten Entscheidung sammeln muss UND welche Art von Optionen das Team überbewertet, unterbewertet, welche Art von Risiken es gut im Blick hat, welche Art von Risiken es noch nicht gut im Blick hat.

Geropp

Sie haben es eben schon angesprochen, dieses Double-Loop-Learning. Ich verstehe das, dass das ein spezieller Art von Reflektionsprozess ist. Vielleicht könnten Sie da noch ein paar Worte zu sagen, was sich da genau hinter verbirgt und welchen Vorteil diese Art des Denkens hat?

Hinz

Ja, es gibt, wenn man vielleicht so sagt der Single Loop, also die einfache Schleife, und der Double Loop die doppelte Schleife sollen darauf hinweisen, es kommt von Forscherkollegen am MIT, am Massachusetts Institute of Technology, die sich mit Organisationalem Lernen wie Lernen, wie kommt man zu einer lernenden Organisation beschäftigt haben und die haben

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



festgestellt, es gibt ganz oft einen Lernen, wo man sich das Ergebnis anguckt einer Aktion, die man gemacht hat. Hier in unserem FORDEC-Prozess, die Gruppe hat etwas untersucht und hat nach diesem FORDEC-Prozess gesagt „wir tun es so“, guckt sich dann das Ergebnis an und das Ergebnis ist unbefriedigend und dann führt diese Gruppe das in der Regel dann zurück auf „naja, da haben wir eine falsche Entscheidung getroffen“. Das wäre Single-Loop-Learning. Ich gucke mir ein Ergebnis an, um etwas zu lernen. Wenn mir etwas nicht gefällt oder wenn ich etwas besonders super finde und sage „das möchte nächstes Mal auch so können“, dann gehe ich zurück und das ist meine Entscheidung und sage „was habe ich an dieser Entscheidung gemacht?“. Das ist Lernen wie es oft funktioniert, was uns auch in Anführungsstrichen, schon aus der Schule eingetrichtert ist. Also ich schreibe eine Arbeit und der Lehrer streicht an, was falsch ist und dann muss ich eine Berichtigung machen. Also dieses Berichtigungs-Lernen, was wir aus der Schule kennen. Das ist klassisches Lernen. Double-Loop-Learning ist das angemessene Lernen für Situationen in denen Führungsteams eher wirksam sind als Einzelkämpfer an der Spitze. Das war ja das Thema Komplexität, Unsicherheit, teilweise Unvorhersagbarkeit. In DIESEN Situationen braucht es nicht nur ein Lernen nach der Schule der Berichtigung meiner Fehler sondern es braucht auch ein Lernen, was den Kontext mit einbezieht. Das heißt in meinem Beispiel des Führungsteams: Wenn das Führungsteam feststellt, wir haben ein Ergebnis, das uns nicht zufrieden stellt und das lag daran, dass wir zwei Risiken nicht gesehen haben in unserem FORDEC-Prozess, die aber zu hundert Prozent eingetreten sind mit einer hohen Schadenswahrscheinlichkeit. Und dann sagt das Team „Mist, da haben wir einen Fehler gemacht, diese Risiken hatten wir nicht im Blick“. Dann würde man im Double-Loop-Learning fragen und am Anfang mache ich das dann: Wie kommt es, dass in Ihrem Unternehmen, wo Sie doch Ihre Mitarbeiter gefragt haben, und Sie darauf geguckt haben diese beiden Risiken, die so stark eingetreten sind, niemand gesehen hat? Woran liegt das?

Geropp

Ist eine ganz andere Art des Lernens, die man daraus/

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Hinz

Dann kommt man nämlich zu dem blinden Flecken der Organisation. In einer Organisation war, ohne dass ich jetzt den Einzelfall schildern muss, war das Thema da, dass es einen blinden Fleck im Risikomanagement gab, bei dem Thema Entwicklungsqualität. Das heißt, die entwickelten Produkte, und haben systematisch das Risiko, das ihre entwickelten Produkte nicht die Qualität hatten, die sie als Entwicklungsingenieure auf Papier und Bleistift und mathematisch berechnet hatten auch in Praxis haben. Dass das auseinanderfallen könnte, haben die konsequent unterschätzt. Warum war das so? Weil das ein Unternehmen war, was im Wesentlichen in seiner Kultur und auch in den Menschen, die etwas zu sagen hatten entwicklungsgetrieben war. Die waren von einer Bude, von einer Entwicklungsbude zum Unternehmen geworden. Das heißt das war Verrat an den Grundlagen. Zu glauben, dass eine Entwicklung nicht funktioniert. Und das ist natürlich so stark internalisiert worden in dieser Gruppe, dass einfach Risiken aus der Ecke formal aufgeschrieben wurden, aber im Grunde als „das kommt bei uns sowieso nie vor“. Da ist mir auch gesagt worden: „Wie wären wir denn Weltmarktführer XY geworden Herr Hinz, wenn wir das nicht könnten?“ Wer natürlich mit so einem Glaubenssatz durch die Gegend geht, der wird natürlich da Risiken systematisch unterschätzen. Und da wären wir auch wieder bei Ihrer Frage von vorhin Herr Geropp: da war es, glaube ich, gut, dass ein Externer den Prozess begleitet hat. Ein Interner hätte diese Frage nie aufwerfen und dieses Thema nie aufwerfen können. Das ist Double-Loop-Learning. Zu reflektieren von welchen Strukturen und Rahmenbedingungen, von welchen Glaubenssätzen wird eigentlich all das, was wir tun, gesteuert. Und da können wir einen noch so guten FORDEC-Prozess haben, habe ich eben dargestellt, wenn ich die Risiken nicht sehen kann, dann ist egal, dass ich einen Prozess habe, der mich zwingt Risiken aufzuschreiben.

Geropp

Ja, das verstehe ich. Abschließend würde mich interessieren, wenn jetzt so Führungsteams zuhören: was ist denn Ihr wichtigster Tipp für die, um erfolgreich zu sein? Um wirksam zu sein? Um das zu erkennen.

Wirksame Kooperation in der Führungsspitze

Interview mit Olaf Hinz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast076>



Hinz

Lust auf Unterschiede haben. Nicht diesen Konsens zu suchen oder nach außen auch zu verkaufen, der die Pseudo-Kooperation ausmacht, sondern intern die Unterschiede, die es gibt und die auch jeder kennt, in einer guten Gruppendynamik produktiv zu nutzen, sich darauf einzulassen. Um diese Unterschiede mal zu nutzen, auszuleben, zum Beispiel in so einem FORDEC-Prozess. Und dann kommt man nämlich auch zum Double-Loop-Learning. Nur wenn man zulässt, dass das einer sagen kann „aber der Kaiser ist doch nackt“. Erst dann kommt die neue Erkenntnis und ich erlebe einfach viele Führungsteams, die aus nachvollziehbaren politischen Gründen, Druck von außen, die Börse wertet uns ab und was wir da alles kennen, weil in Deutschland wird ja nur Konsens geschätzt, das sehen wir auch in der Politik oder so. Wenn man dann auf die Unterschiede geht, dann ist das schwierig. Das muss man durchhalten, aber DA liegt die Produktivität für - jedenfalls, wenn es stimmt, dass die Zeiten unsicher werden und/ Ich war erst neulich auf einem Kongress, da ist gesagt worden: „Führung in Zukunft ist Segeln auf Sicht“. Und wenn das so ist, wenn es keine berechenbare Sicherheit mehr gibt, dann wird man aus den Unterschieden kommen müssen als Führungsteam. Da will ich gern viel zu tun und Leuten auch zeigen, wie man das durchhalten kann, dass das nicht schlimm ist, nur sich am Anfang ein bisschen komisch anfühlt.

Geropp

Also mir hat Ihr Buch gerade was diese Sachen angeht, einige Augenöffner gegeben. Fand ich sehr schön. Prima. Vielen Dank für das Gespräch.

Hinz

Gerne.