

Wer wenn nicht ich?

Eine Frage der Verantwortungskultur

Ausgangslage

Casestudy

Kernelemente

Format

- + 3-tägiger Workshop

Für wen?

- + Führungskräfte
- + Führungsteams
- + Abteilungen
- + Bereiche

Warum?

- + Stärkung der Eigenverantwortung
- + Verantwortungslücken beheben
- + Etablierung einer performanten Verantwortungskultur

Warum jetzt?

- + Zuständigkeiten bei steigender Komplexität klären
- + Veränderungsgeschwindigkeit und -fähigkeit steigern
- + Unternehmerisches Denken und Handeln fordern und fördern

Inhalte

- + Analyse der Verantwortungskultur im Unternehmen
- + Individuelle Standortbestimmung hinsichtlich Verantwortung und Mut
- + Learning Journey „Verantwortung in Non-Profit-Organisationen“
- + Zusammenhang von Führung, Verantwortung und Selbstverantwortung
- + Entwicklung einer dialogischen Verantwortungskultur

Ausgangslage

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren als Reaktion auf die vielgestaltigen Ansprüche der internen und externen Stakeholder eine enorme Binnenkomplexität aufgebaut. Um die notwendige Koordinationsleistung sicherzustellen, ist regelmäßig viel Energie- und Ressourcenaufwand nötig. Dennoch bleiben immer wieder wichtige Dinge liegen oder verschwinden in den Schnittstellen der Matrix- und Linienorganisation.

Beim genauen Hinschauen und Hinhören zeigt sich unserer Erfahrung nach relativ häufig, dass zentrale Fragen der Verantwortungsübernahme nicht oder nicht hinreichend geklärt sind. Aus systemischer Sicht teilen sich Mitarbeiter und Unternehmen die Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele. Und nach unserem Verständnis, leistet Führung genau an dieser Stelle den entscheidenden Beitrag zur Etablierung einer reifen Verantwortungskultur, in dem die Verantwortlichkeiten immer wieder aufs Neue definiert, kommuniziert, kontrolliert und „verhandelt“ werden.

Können
Fähigkeiten

PERSON

Sollen
Ziele

Ausgangslage

Casestudy

Kernelemente

Casestudy

Wie praktikabel und zuverlässig sich mit Hilfe dieses Modells eine Verantwortungskultur im Unternehmen entwickeln lässt zeigt das (verkürzt dargestellte) Beispiel eines unserer Kunden:

Dürfen
Befugnisse

ORGANISATION

**FÜH-
RUNG**

Wollen
Motive

Der auf eine umfangreiche Restrukturierung folgende Changeprozess mündete unter anderem in mehr als eintausend (!) Einzelmaßnahmen und Projekten; Prozesse inklusive Verantwortlichkeiten wurden definiert, die Aufbaustruktur geändert und die „neue“ Organisation kam ins Leben. Jahre später wird sichtbar: Die insgesamt gefühlte Verantwortung hat sich reduziert auf das was im Rahmen der Changemaßnahmen und in den Prozessen beschrieben wurde. Die Welt hatte sich aber seither weitergedreht und das Unternehmen sich entsprechend verändert – in der Realität kam es immer wieder zu eklatanten Verantwortungs-lücken, Wichtiges blieb liegen, immer wieder fanden die Mitglieder der Geschäftsführung bei wichtigen Themen niemanden der zuständig war, die Verantwortung war an einigen essentiellen Stellen quasi durch das Raster der Organisation gefallen.

Wo lässt sich ansetzen um die Situation zu verbessern?

Mit Blick auf unser Modell wurde klar: Würde es gelingen die gelebte Verantwortungskultur der Organisation zu verändern, so wäre ein entscheidender Schritt getan. Doch jeder, der sich professionell derlei Fragestellungen nähert weiß: Bei Kulturthemen ist Vorsicht geboten. Solche Initiativen laufen oft ins Leere, auch wenn Ist und Soll gut beschrieben sind – wenn sie nicht durch ein Commitment auf der persönlichen Ebene hinterlegt sind.

Nach reiflicher Überlegung gab es schließlich genügend Mut für eine klare Entscheidung: Die Verantwortungskultur wurde zum internen Schwerpunkt eines Geschäftsjahres. Ziel war es, sie aus dem organisationalen Wartesaal herauszuholen und sie in den Dialog zu bringen. Neben anderen Plattformen (Jahrestagung, etc.) bildete ein zweieinhalbtägiges Workshop-Format für Führungskräfte aller Hierarchieebenen das Herzstück des Kulturwandels. Hierzu gab es ein Joint Venture zu gemeinsamer Konzeption und Durchführung mit Common Purpose: <http://www.commonpurpose.de/>

Die Einladung erfolgte persönlich durch den CEO, gearbeitet wurde sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene der Verantwortung. Einen zentralen Bestandteil dieser Workshops bildete eine Learning Journey der Teilnehmer zu Leitern und Führungskräften

Ausgangslage

Casestudy

Kernelemente

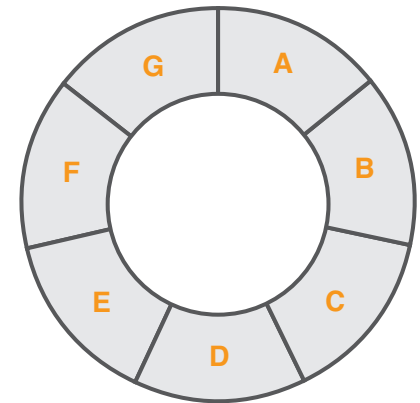
von gemeinnützigen Non-Profit-Organisationen. Die Teilnehmer sollten dadurch einen im Unterschied zur eigenen organisationalen Wirklichkeit gänzlich verschiedenen Umgang mit Verantwortung erleben und den Beitrag, den Führung zu einer Verantwortungskultur leistet, verstehen.

Leitfragen für die Learning Journey waren dabei:

- + Was kennzeichnet die Verantwortungskultur vor Ort?
- + Wie greifen Führung, Verantwortung und Selbstverantwortung ineinander?
- + Welche Aspekte der Verantwortungskultur können für die Entwicklung der eigenen Kultur interessant sein?

Die Erfahrungen waren extrem inspirierend für die Veränderung des eigenen Verständnisses von Verantwortung, unter anderem bedingt durch den hohen „Sinngehalt“ der besuchten Organisationen, der völligen Abwesenheit des im Businesskontext nicht selten anzutreffenden Fassadenmanagements der Interviewpartner, sowie der Erkenntnis, dass Selbstverantwortung in vielen gemeinnützigen Organisationen Ausgangspunkt jeden (Führungs-) Handelns ist. Dass dem dafür aufzubringenden Mut ein großer Return an Wirksamkeit folgt war nicht selten eine zutiefst emotionalisierende Erfahrung.

Weitere Kernelemente dieses Formates sind:



A Videologs an das Board

B Individuelle Commitments anhand kollegialer Beratung

C Analyse der Verantwortungskultur:
Wo steht die Organisation aktuell und wie war die Entwicklung bis heute

D Persönliche Baustellen im Zusammenhang mit nicht geklärter Verantwortung

E Guest Speaker zu ausgewählten Fragestellungen rund um das Thema Verantwortung

F Zusammenhang von Führung, Verantwortung und Selbstverantwortung

G Das Prinzip der Komplementärverantwortung nach B. Schmid