

Die Erfolgslogik® für Brainpower im Management



Wie Sie Führungsnachwuchs und Fachkräfte zu Professionals entwickeln

Jürg Honegger/Manfred Peters

Führungskräfte arbeiten und entscheiden unter einem hohen Aufgaben- und Zeitdruck. Eine Längsschnittstudie, die das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen seit 2016 bis heute durchführt, spricht von der »erschöpften Führungskraft« mit sinkender Produktivität. 55% der befragten Managerinnen und Manager konnten dieser Kategorie zugeordnet werden.

Management in der Risikozone

Ziele setzen, organisieren, Mitarbeitende führen, entscheiden und kontrollieren. Mit diesen bewährten Aufgaben managen Führungskräfte das bestehende Geschäft, das Core Business. Hier zählt Effizienzmanagement. Doch vieles, was bisher gut funktionierte, funktioniert unter den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr wie gewohnt. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe.

Ein grundlegendes Muster kann man jedoch für alle Unternehmen festhalten. Statt nur eine Strategie müssen im Grunde drei Strategien gleichzeitig verfolgt werden. Erstens, die Optimierung und Ausschöpfung des bestehenden Geschäftes. Zweitens, die Entwicklung neuer erfolgversprechender Geschäfte. Und drittens, die Gestaltung des dynamischen Übergangs von der bestehenden in eine neue Welt. Diese Kombination ist für die Organisation, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden ungewohnt fordernd (vgl. Abb. 1).

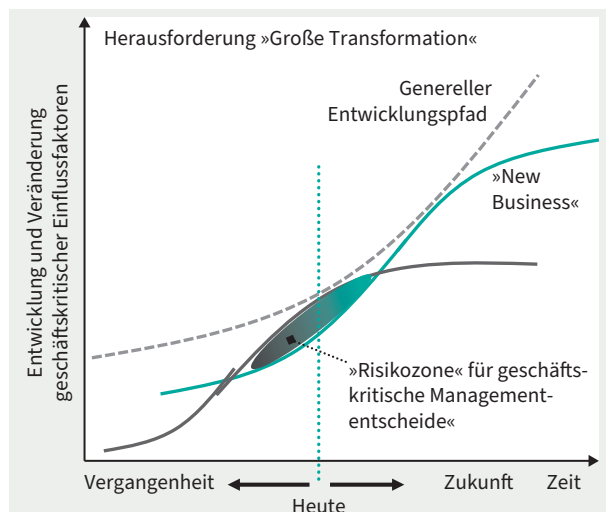


Abb. 1 Risikozone in der Transformationsphase

Unter dem Druck der neuen Realität wird häufig die »Arbeit im System« (run the system) weiter vorangetrieben. Arbeitsverdichtung und ein hartes Prozess- und Effizienzmanagement sind hierbei vorherrschend. Was Unternehmen unter den neuen Rahmenbedingungen allerdings brauchen, ist die »Arbeit am System« (change the system). Dies kann nicht mehr die alleinige Aufgabe des Topmanagements sein. Die Verantwortung muss zusätzlich auf nachgelagerte Organisationsebenen verteilt werden, also auf den Führungsnachwuchs und fähige Fachkräfte. Ihre Rolle kann am passendsten mit der eines »Professionals« beschrieben werden.

Voraussetzung zur Entwicklung von Professionals

In Unternehmen gibt es bereits Professionals. Im Grunde kann man sie auf allen Ebenen im Unternehmen finden (vgl. Abb. 2).

Professionals integrieren die fachliche Rolle und ihre Managementaufgaben auf ihrer jeweiligen Verantwortungsstufe.

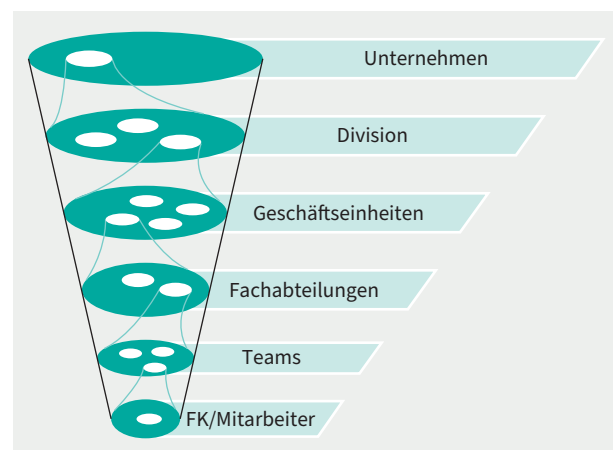


Abb. 2 Bezugsebenen für die Arbeit am System

Sie verstehen etwas von der Sache – auch von der Sache der anderen –, gleichzeitig haben sie aber auch das Ganze im Blick.

Das Potenzial der Entwicklung zum Professional systematisch auszuloten und zu fördern, muss zu den Kernaufgaben eines jeden Top- und Seniormanagements gehören. Hierfür braucht es neben Auswahlmechanismen passende Organisationsstrukturen, in denen Professionals zu ihrem fachlichen Wissen auch ihr Talent, ihre Eigenmotivation, ihre Selbstführungskräfte, ihre Experimentierfreude und ihre Entscheidungsbereitschaft entfalten können. Und für das praktische Handeln benötigt man die passenden Denkmodelle und Methoden. In solchen Umfeldern können Mitarbeitende zu Professionals heranreifen.

Die Erfolgslogik zur Entwicklung von Professionals

Nachfolgend möchten wir – auf einer Metaebene – Schritt für Schritt aufzeigen, wie ein Befähigungsprozess zum Professional aussehen kann. Wir sprechen hierbei von einer »Erfolgslogik« des Befähigens. Die »Erfolgslogik« ist ein mentales Ursache-Wirkungs-Modell, das helfen soll, komplexe Problemlagen zu visualisieren, einen co-kreativen Dialog zu strukturieren, mögliche Handlungsszenarien zu entwerfen und bestmögliche Lösungen zu finden (vgl. die Ausführungen zu Netmapping). Dabei geht es nicht um die eine objektive Wahrheit,

Netmapping

Verfahren: Netmapping bezeichnet ein praxisgerechtes Managementsystem, um komplexe Managementaufgaben systematisch im Team zu analysieren und in einer »Erfolgslogik« zu visualisieren. Sie wurde von Jürg Honegger auf der Grundlage des Systemansatzes des St. Galler Management Modells und des »Vernetzten Denkens« (Probst 1991, Gomez 1999) entwickelt. Netmapping kombiniert die Idee von Management-Landkarten (die Erfolgslogik dient als Management- und »Strategy Map«) mit gängigen Managementmethoden und funktioniert so als integriertes Strategie- und Managementsystem.

Perspektiven: Außer der hier aufgezeigten Entwicklung einer Erfolgslogik gibt es weitere Anwendungsmöglichkeiten für Netmapping, z. B. die Entwicklung und Integration von Szenarien, Balanced Scorecards, SWOT-Analysen, Denkpräferenzen, GAP-Analysen, Dashboards und KPIs.

Vorteile: Mit Netmapping lässt sich implizites Denken explizit machen. Dadurch können die Beteiligten eine gemeinsame Problemwahrnehmung aufbauen. Auf dieser Basis können die Managementaufgaben Strategie, Planung, Organisation, Führung und Controlling gemeinsam gestaltet, Ziele vereinbart und Maßnahmen wirksam umgesetzt werden.

Herausforderungen: Die multiperspektivischen Sichtweisen, der offene kreative Dialog und der gemeinsame Handlungswille entscheiden in diesem Prozess über die Qualität der Einsichten und Problemlösungen.

HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument)
ist ein Instrument zur Diagnose von Denkpräferenzen.

DISG
Das Akronym steht für d = dominant, i = initiativ, s = stetig und g = gewissenhaft.

sondern wie die prozessbeteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden die Realität aus ihrer Erfahrung heraus »sehen« und beurteilen.

Wir betrachten im Folgenden den Unternehmenskontext. Gleiche Überlegungen können auch für alle anderen Organisationen und Institutionen in Wirtschaft und Gesellschaft angestellt werden.

In unserem Beispiel zielt die Befähigung zum Professional auf das Wissen über unternehmerische Wirkungszusammenhänge, die Kommunikationsleistung und Entscheidungsprozesse in Organisationen. Wie kann nun aber dieser Prozess der Befähigung in Gang gesetzt werden? Der Starthebel ist eine systematische, engpassbezogene »Reflexion« im Unternehmen. Die Arbeit mit den Instrumenten **HBDI** und **DISG** macht einen offenen und respektvollen Austausch im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und den daraus resultierenden Konflikten möglich.

Die gewonnenen Einsichten und daraus resultierende bessere Entscheidungen führen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit zu einer verbesserten Output-Leistung. Diese wiederum führt in der Folge zu einem größeren unternehmerischen »Erfolg« mit einer verbesserten »Zufriedenheit« der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Diese positive Wirkung auf den »Erfolg« kann dann wiederum zu einer hohen Bereitschaft führen, den »reflektierten Austausch« breiter und tiefer auszubauen.

Abbildung 3 zeigt einen ersten Kreislauf als »Motor«. Wichtig ist hier zu verstehen, dass dieser Wirkungskreislauf zwei grundsätzliche Verläufe nehmen kann: die Selbstverstärkung »nach oben« = Verbesserung (Engelskreis, vgl. graue Spirale links in Abb. 3), aber auch »nach unten« = Verschlechterung (Teufelskreis, vgl. grüne Spirale rechts in Abb. 3).

Wie liest sich eine solche Erfolgslogik? Eingekreist sind die Lenkbarkeiten; hier kann aktiv gehandelt werden, um die Ziele zu erreichen. Die restlichen Begriffe sind Zielgrößen. Ein Pfeil stellt ein Ursache-Wirkungsverhalten dar (je mehr ... desto mehr respektive je weniger ... desto weniger). Ein Pfeil mit einem Durchstrich symbolisiert ein reziprokes Ursache-Wirkungsverhalten (je mehr ... desto weniger respektive je weniger ... desto mehr).

Im Dialog stoßen die Beteiligten in der Regel auf weitere für sie wichtige Faktoren, die dabei helfen, diesen ersten »Motor« etwas genauer zu erläutern und zu verfeinern (vgl. Abb. 4).

So ist es plausibel, dass durch die Anwendung geeigneter Reflexionsinstrumente das »Verständnis für andere und sich selbst« steigt – je nach Anwendungsgebiet innerhalb und auch außerhalb der Organisationseinheit.

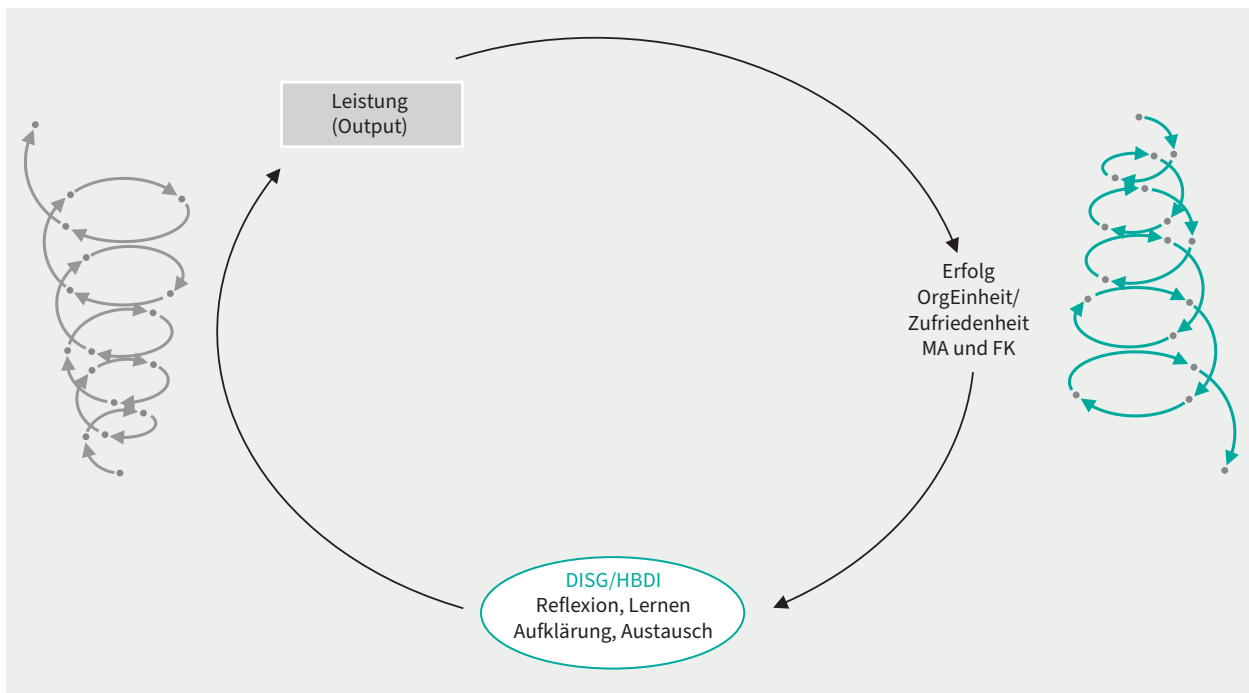


Abb. 3 Der »Motor« im Zeitverlauf: Mechanismus eines Engelskreises (Erfolg steigert sich durch Selbstverstärkung) oder Teufelskreises (Misserfolg verstärkt sich)

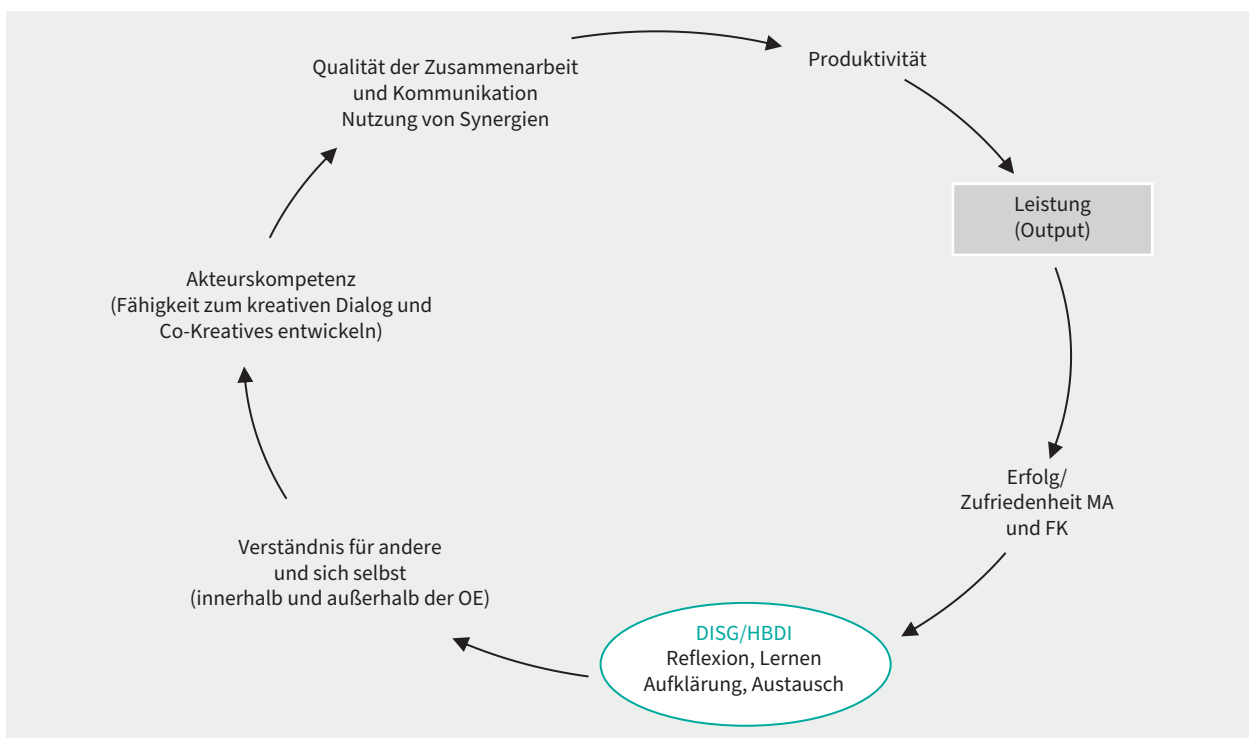


Abb. 4 Pfad 1: Befähigung

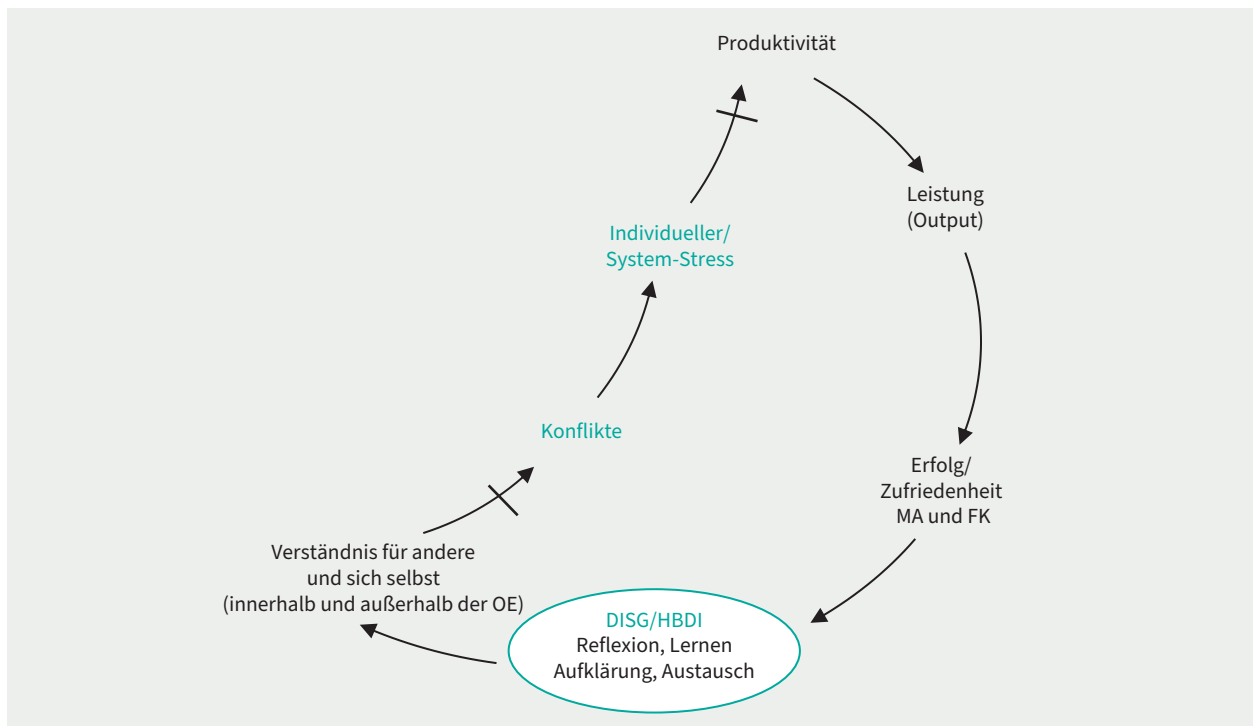


Abb.5 Pfad 2: Stressreduktion

Ein zweiter Regelkreis von Ursache und Wirkung beschreibt in diesem Beispiel den »Pfad der Stressreduktion«. Dieser unterstützt die Wirkung des Befähigungsprozesses (vgl. Abb. 5).

Der Faktor »Verständnis für andere und sich selbst« innerhalb und außerhalb der Organisationseinheit sorgt für weniger »Konflikte« (Blockierung, Verzögerung, Unterbrechungen). Denn man ist sich der Denk- und Verhaltenspräferenzen der Kolleginnen und Kollegen bewusst. Anstatt sich laufend daran zu stören, setzt man diese Einsichten konstruktiv ein.

HBDI und DISG

Verfahren: HBDI und DISG sind Instrumente zur Diagnose von Denk- und Verhaltenspräferenzen. Im Arbeitskontext variieren die Denk- und Verhaltenspräferenzen der Menschen stark. Einige bevorzugen klare Anweisungen, während andere autonomeres Arbeiten schätzen. Führungs- und Kommunikationsstile, Teamarbeit und Flexibilität sind entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Einschätzung und der Umgang mit unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich des Denkens und Verhaltens von Mitarbeitenden entscheiden wesentlich darüber, wie produktiv eine Organisation zusammenarbeitet, welche Ergebnisse sie erzielt und wie sie von den Akteuren weiterentwickelt werden kann.

Vorteile: Die Profile können in verschiedenen Kontexten, wie Teamarbeit oder Führungsentwicklung, genutzt werden, um die Reflexionsfähigkeit und das Verständnis zwischen Teammitgliedern zu fördern und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Die Vermeidung oder der Abbau von »Konflikten« reduziert wiederum das individuelle »Stressniveau« und das der Organisation mit positiven Effekten auf die Organisationsleistung und Produktivität. Zudem können häufig auch **Präsentismus**, Krankenstand und Fluktuation reduziert werden (vgl. Abb. 6).

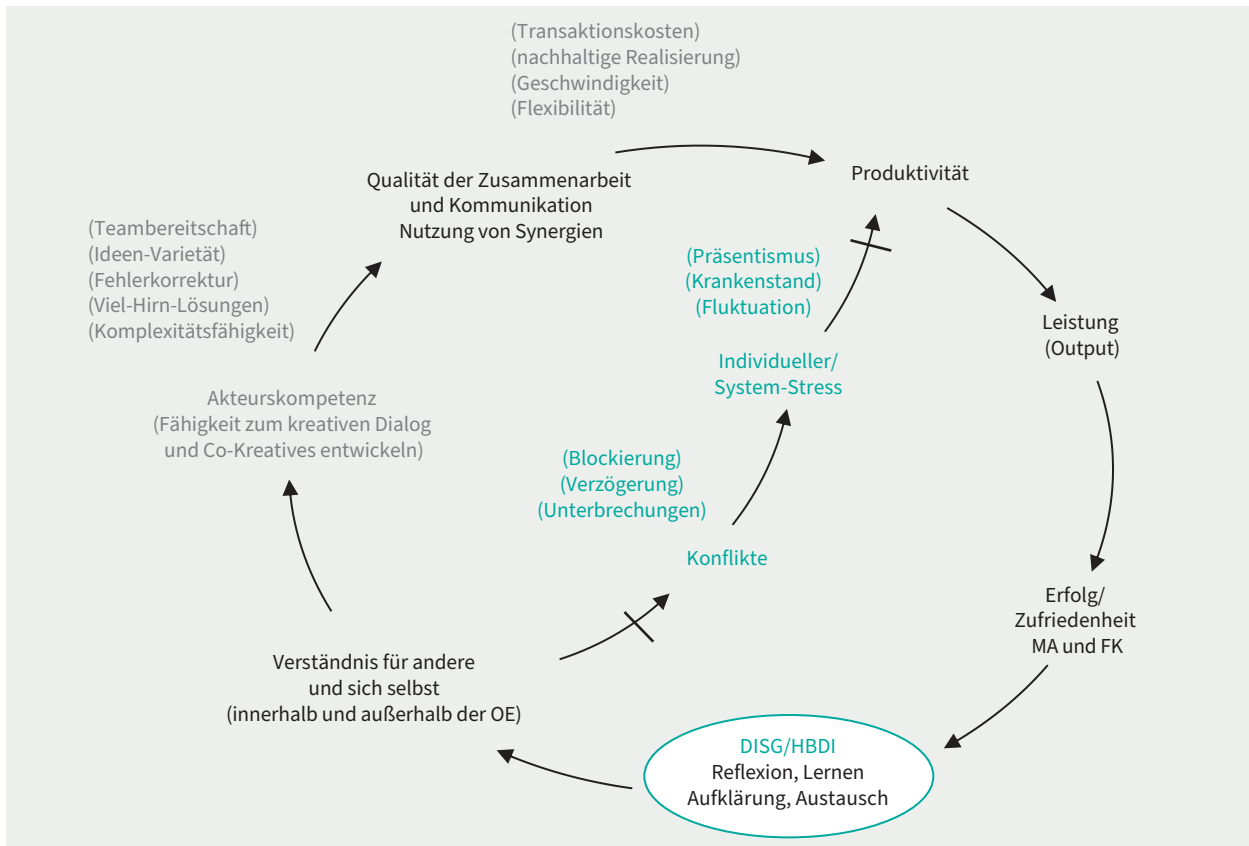
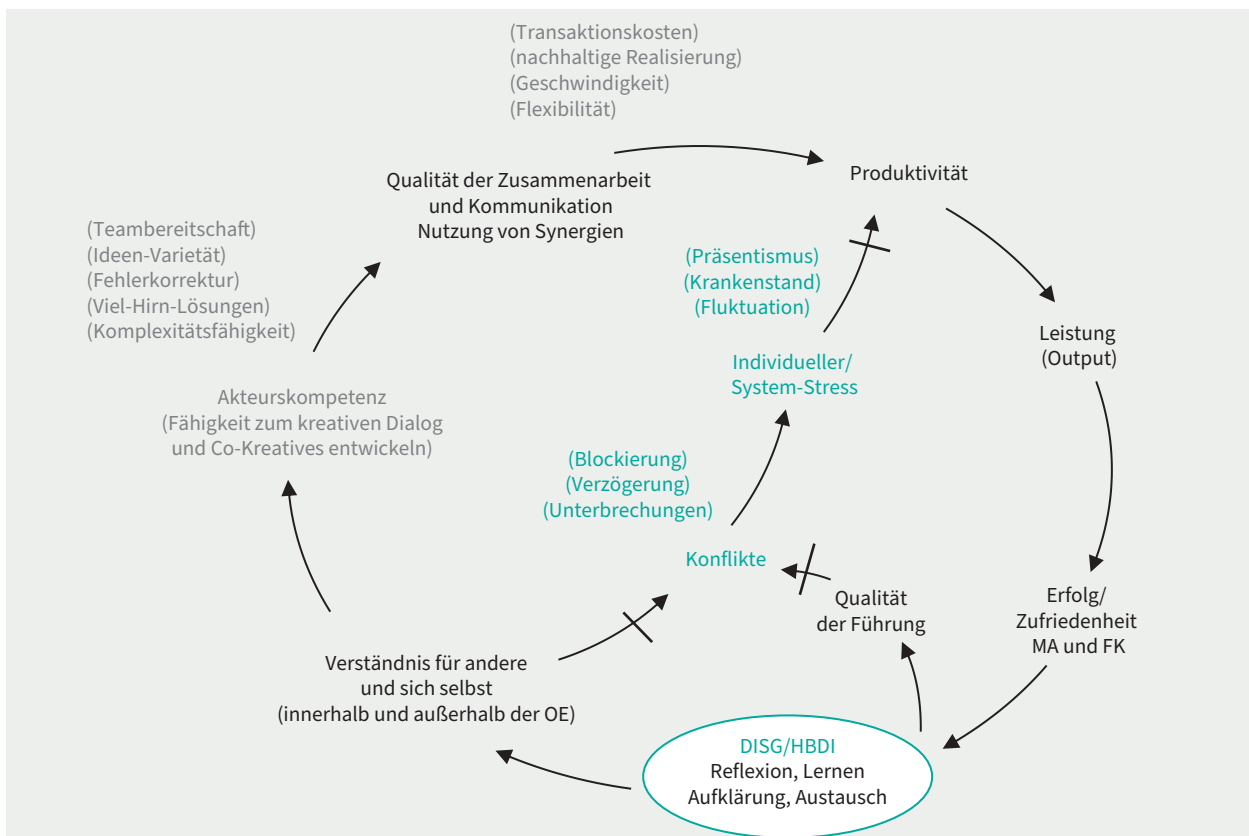
Beide Regelkreis-Pfade ergeben zusammen nun das größere Bild eines logischen Wirkungsgefüges wichtiger Faktoren, das der Befähigung zum Professional zugrunde liegt. Dieser Denk- und Dialogprozess selbst ist ein Lernprozess des (zukünftigen) Professionals. Das Verfahren stellt somit sowohl die Arbeit im System (Effizienz) als auch die Arbeit am System (Change) dar.

In den bisherigen Überlegungen gelten die Zusammenhänge sowohl für Mitarbeitende als auch Führungskräfte. Ergänzend dazu können wir aber auch einen gezielten Fokus auf das »Führungsthema« setzen (vgl. Abb. 7).

Hiermit hätten wir eine systemische Visualisierung, wie die Befähigung zum Professional aussehen kann. Gleichzeitig haben wir aufgezeigt, welche wesentlichen Management- und Selbstmanagementfähigkeiten Professionals auszeichnen.

Präsentismus

(Lehnwort aus dem Englischen: presenteeism = Anwesenheitszwang) bezeichnet das Verhalten von Arbeitnehmenden, trotz Krankheit am Arbeitsplatz zu erscheinen.

**Abb. 6** Befähigung und Stressreduktion**Abb. 7** Einfluss der Qualität der Führung

Perspektive

Die Integration von exzellenter fachlicher Arbeit und effektiver Managementarbeit, die Professionals beherrschen, entlastet das Top- und Seniormanagement. Der Führungsnachwuchs und die Fachkräfte hingegen lernen, die »Arbeit im System« mit der »Arbeit am System« zu verbinden – ein Grundpfeiler für ein gesundes Effizienzmanagement, besonders jedoch für die Sicherung der Effektivität sowie der Handlungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Netmapping, HBDI, DISG und Erfolgslogik sind eingetragene Warenzeichen (Registered Trademarks).

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Präsentismus – Hägerbäumer, M.: Risikofaktor Präsentismus. Hintergründe und Auswirkungen des Arbeitens trotz Krankheit, Wiesbaden 2017.

Literatur

Honegger, J.: Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, 3. Aufl., Zürich 2013.
 Probst, G. J. B./Gomez, P.: Vernetztes Denken – Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.
 Gomez, P./Probst, G. J. B.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt Denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1999.
 Bruch, H./ Lee, P.: Die erschöpfte Führungskraft, 26.10.2023, online verfügbar unter (www.haufe.de), <https://tinyurl.com/mrpubtzc> abgerufen am 03.02.2025. (letzter Zugriff: 04.03.2025).



Dr. Jürg Honegger

Management-Berater, Key Note Speaker und Moderator für Komplexitätsmanagement und Teamentwicklung auf der Basis der individuellen Denkpräferenzen (HBDI), Autor
Juerg.Honegger@netmapping.ch



Manfred Peters

Management-Berater für Marketing, Organisation, Executive Analytics & Development (DISG, Harrison Assessments)
m.peters@mpccconsult.de