

## Der 30-Punkte-Plan systemischer Führung

**Aus:** Achouri, Cyrus, Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert, Gabal 2011

1. Lassen Sie individuelle Arbeitsgewohnheiten sowie individuelle Arbeitszeit- und Lebensgestaltungsmodelle im Unternehmen zu.
2. Fördern Sie Freiheit und Selbstverantwortung, Mitdenken, Kritikfähigkeit und Problemlösungskompetenz bei Ihren Mitarbeitern.
3. Seien Sie Vorbild; seien Sie integer, entscheidungsfreudig, vertrauenswürdig und halten Sie Ihre Versprechen.
4. Suchen Sie nicht nach monokausalen Schuldzuschreibungen, sondern versuchen Sie, die dahinterliegenden Entstehungsprozesse aufzudecken und zu verstehen. Begrüßen Sie Rückschläge als Lehrmeister.
5. Lassen Sie Instabilität zu und moderieren Sie diesen Prozess auch unter Nutzung des individuellen Umgangs (Charaktere, Lebensalter) mit Veränderung.
6. Installieren Sie systematisch Feedback in Ihren Performance-Management-Systemen, insbesondere bei der Führungskräftebeurteilung durch Mitarbeiter. Eine Führungskraft ist nur so gut, wie sie von ihren Mitarbeitern gesehen wird. Ihr Führungserfolg hängt zu einem großen Teil von den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter ab. Erfragen Sie diese Erwartungen.
7. Fördern Sie dezentrale Entscheidungsfindungen, und vertrauen Sie auf die entstehende Kreativität, Entscheidungsgeschwindigkeit, Veränderungsfähigkeit und Komplexitätsbewältigung. Ideen von heute garantieren Ihren Marktvorteil von morgen.
8. Dezentralisierung mindert den Koordinationsaufwand und steigert die Leistung, setzt aber auch Risikobereitschaft und Vertrauen voraus, denn sie geht mit einer verringerten Kontrolle einher.
9. Setzen Sie auch im internationalen Management auf dezentrale Mischkulturstrategien, insbesondere bei Fusionen.
10. Installieren Sie selbstverantwortliche Teams und Projektgruppen auf Zeit, die sich selbst Aufgaben suchen und auch Verantwortlichkeiten wie Führung oder Nachbesetzung selbst regeln.
11. Teams und Kooperation sind kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um eine höhere Leistungsfähigkeit zu erzielen, als dies Einzelkämpfern möglich wäre. Dabei sind die Kultivierung und Differenzierung individueller Leistung im Team gerade Voraussetzung für das Entstehen kollektiver Intelligenz.
12. Fördern Sie die Vielfalt im Team, da dies die Problemlösungskompetenz erhöht und ermuntern Sie gegenseitiges Coaching, Feedback und Supervision im Team.
13. Fördern Sie Kooperation, nicht Konkurrenz. Belohnen Sie kooperatives Verhalten und Teamleitung durch Ihre Anreizsysteme. Schaffen Sie Respekt, vertrauensvollen Umgang miteinander und Win-win-Situationen, um herausragende Arbeitserfolge zu erzielen.
14. Richten Sie Ihre Anreizsysteme auf nachhaltige Erfolge aus, da Kooperation auch kurzfristig nicht unbedingt lohnt.

15. Versuchen Sie erst gar nicht, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Motivieren kann sich jeder nur selbst. Anreizsysteme von außen führen nur zu kurzfristigem Denken und Risikovermeidung, und die Anreize müssen ständig wachsen.
16. Streben Sie nicht nach ständigem Wachstum, sondern setzen Sie auf Nachhaltigkeit und damit auf die langfristige Überlebensfähigkeit Ihres Unternehmens. Es geht nicht um permanente Gewinnmaximierung, sondern um die Kunst, im Geschäft zu bleiben.
17. Verhindern Sie, dass Energie in Konkurrenz fließt; diese soll für das produktive Schaffen Ihrer Mitarbeiter eingesetzt werden. Konkurrente Strukturen verlagern die Last der Mediation nach oben. Konkurrente Vergleichsmaßstäbe schaffen keine Objektivität, sondern Stress. Sie mindern Leitung, Produktivität, Lernfähigkeit und schädigen das soziale Gefüge im Unternehmen.
18. Vermeiden Sie Verunsicherung, Druck, Angst und eng kontrollierte Vorgaben. Dies lenkt die Energie Ihrer Mitarbeiter nur auf Krisenmanagement.
19. Person kommt vor Funktion. Lassen Sie die vorhandenen Anforderungsprofile durch Ihre Mitarbeiter lebendig werden, nicht vice versa.
20. Prozess kommt vor Status. Fördern Sie flexible Strukturen, die innerhalb Ihres lebendigen Unternehmensnetzwerkes veränderungsfähig sind.
21. Etablieren Sie ein breites Weiterbildungsprogramm im Unternehmen, und machen Sie Ihre Mitarbeiter zu ihren eigenen Personalentwicklern, indem Sie eine weitgehend freie Wahl der Inhalte zulassen.
22. Etablieren Sie eine professionelle Nachwuchsführungskräfteentwicklung, die auch Methoden und Werte wie Teamarbeit, Kooperation, Selbstorganisation, Vertrauensbildung und respektvollen Umgang umfasst.
23. Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt nicht von der Genialität Ihrer Führungskräfte, sondern vom Engagement und Erfindungsgeist aller Mitarbeiter ab.
24. Erfolgreiche Unternehmensentwicklung der Zukunft heißt die Gestaltung selbstorganisierter Netzwerkkintelligenz. An ihrer Umsetzung wird sich Führungsleistung messen lassen.
25. Richten Sie Personalentscheidungen nicht nur an vergangenen Leistungen aus, sondern auch an zukünftigen Möglichkeiten, Motiven und Zielen. Ergänzen Sie situative und biografiebezogene Auswahlmethoden und deren Fokus auf nachweisbare Fähigkeiten durch ein Interesse daran, was ein Bewerber will und welches Selbstbild er hat.
26. Treffen Sie wirkliche *Zielvereinbarungen*, nicht nur um die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter zu nutzen und ihre Motivation zuzulassen, sondern auch, um frühzeitig Handlungsalternativen „bottum-up“ zu erschließen, die Sie für zukünftige Markterfordernisse rüsten.
27. Streben Sie nicht nach personellen Eliten, sondern schaffen Sie eine institutionelle Elite, die außergewöhnliche Leistungen begünstigt.
28. Erlauben Sie sich, sinnvoll und produktiv zu stören, indem Sie einen Rahmen für strukturelle Veränderungen schaffen und auch Querdenker und Kritik als Träger von Instabilität zulassen. Ein gewisses Maß an interner Instabilität ist notwendig, um den wechselnden Markt- und Umweltbedingungen gewachsen zu sein.

29. Werden Sie zum „Architekten von Leistungsräumen“: Halten Sie Ihre Mitarbeiter handlungsfähig, indem Sie Türen öffnen und politische Hindernisse aus dem Weg räumen.
30. Moderieren Sie, fordern Sie heraus, interpretieren Sie, unterstützen Sie, integrieren Sie, erinnern Sie und fassen Sie zusammen. Legen Sie Ihren Fokus nicht auf Kritik, sondern schildern Sie Ihre Beobachtungen und bieten Sie Feedback an. Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung.

**Aus:** Achouri, Cyrus, Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert, Gabal 2011