

Die Erbschaft der Alten ist die Bürde der Jungen im Rucksack der Organisation

Dynamiken in Organisationen beim Wechsel der Leitung

Christof Baitsch, Zürich
Bern, 26. März 2019

Der Volksmund ist sich einig . . .

“Menschen in Organisationen sind austauschbar”

“Jeder ist ersetzbar”

«Das Personal geht, die Organisation bleibt”

Machen oberste Leitungspersonen einen Unterschied?

«Man muss die Dinge
so einfach wie möglich machen.
Aber nicht einfacher als sind.»

Albert Einstein

Gedankengang

- 1 Vorannahme: Leitungspersonen machen einen Unterschied
- 2 Neubesetzung der Organisationsleitung: eine wichtige Aufgabe
- 3 Wechsel an der Spitze: Wirkungen der Ankündigung
- 4 Dynamiken in der Organisation und bei der Belegschaft
- 5 Die Hinterlassenschaften der Alten
- 6 Die Erwartungen an die neue Leitungsperson
- 7 Die gute Nachricht

„Herr / Frau X wird per 1. 8. pensioniert“

Ein angekündigter Wechsel an der Spitze einer Organisation ist ein AAA-Ereignis

- Aufmerksamkeit von Allen
- Aufregung bei Vielen
- Aktivismus bei Einigen

Ein angekündigter Wechsel an der Spitze
einer Organisation ist ein AAA-Ereignis

*All animals are equal,
but some are more equal than others*

George Orwell

Wechsel an der Organisationsspitze
erhalten besondere Aufmerksamkeit.

Dem Wechsel der obersten Führungsperson
wird die grösste Auswirkung zugeschrieben

Wenn ein Wechsel an der Organisationsspitze ein wichtiges Ereignis ist, dann muss die Leitung

- eine spezifische Leistung erbringen
- die für die Belegschaft wichtig ist, und
- die ausschliesslich von der Leitung erbracht werden kann

Sinnstiftung / Framing

Sinnstiftung durch Leitungscrew umfasst

- Selektion und Interpretation von Ereignissen
- Definition von Handlungserfordernissen
- Delegation und Vorenthalten von Zuständigkeiten
- Etablierung von Routinen
- Allokation von Ressourcen

Die Leitungscrew

- Projektionsfläche von Hoffnungen und Befürchtungen
- repräsentieren sozialen Zusammenhalt
- verkörpern Sicherheit
- generieren Erwartungssicherheit

Neubesetzung: eine wichtige Aufgabe

Vorbereitung, Suche und Auswahl der obersten Führung

- erfolgen nicht aus der Organisation heraus
- der Kreis der Beteiligten ist exklusiv
- Vorgänger werden nicht beteiligt
- Wunschprofile zeigen strategische Absichten
- taktische Planung sämtlicher Verfahrensschritte

Neubesetzung: eine Aufgabe für die Wichtigen

Vorbereitung, Suche und Auswahl der obersten Führung

- erfolgen nicht aus der Organisation heraus
- der Kreis der Beteiligten ist exklusiv
- Vorgänger werden nicht beteiligt
- Wunschprofile zeigen strategische Absichten
- taktische Planung sämtlicher Verfahrensschritte

Wirkungen der Ankündigung

Ein Wechsel an der Spitze wird angekündigt

Es geht etwas zu Ende und es steht etwas bevor

Das Neue ist noch nicht da und

die Implikationen des Neuen sind noch unklar

→ → *was passiert denn zwischen
Ankündigung und Tag X ?*

Übergänge in der Leitungscrew . . .

. . . mobilisieren Phantasien

- vermutete Verschiebungen der Sinnstiftung
- Labilisierung der Verlässlichkeit
- Teamdynamik in der Leitung wird neu aufgerollt
- eröffnet (noch unklare) Freiräume der Gestaltung
-

Eine Verabschiedung stellt die Uhr nicht auf Null

Führungspersonen hinterlassen die materiellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen:

➤ Strukturen

➤ Prozesse

➤ Personal

➤ Regeln

➤ Investitionen

➤ etc.

Eine Verabschiedung stellt die Uhr nicht auf Null

Führungspersonen hinterlassen die materiellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen:

➤ Strukturen

➤ Prozesse

➤ Personal

➤ Regeln

➤ Investitionen

➤ etc.

Die alltägliche Praxis hat daraus Kultur generiert:

- bewährte Kooperationspraxis, d.h. kollektiv abgesichert
- geübte Muster der System- und Personalentwicklung
- verdichtet in Selbstverständnissen und
- gespiegelt in externen Erwartungen

Oberste Führungspersonen hinterlassen ein Erbe

Handlungen und Entscheidungen
von obersten Führungskräften
sind das künftige Sediment ihrer Organisation

Oberste Führungspersonen hinterlassen ein Erbe

Handlungen und Entscheidungen

von obersten Führungskräften

sind das künftige Sediment ihrer Organisation

Die tägliche Arbeitspraxis der Belegschaft

hat daraus ein belastbares Fundament gemacht

Erbschaften sind durchaus ambivalent

Das Erbe präsentiert sich als funktionierendes System . . .

. . . mit dem das aktuelle Personal zurechtkommt und

. . . den dafür zu zahlenden Preis bislang akzeptiert hat

. . . für das die Nutzniesser zu zahlen bereit sind

Erbschaften sind durchaus ambivalent

Das Erbe präsentiert sich als funktionierendes System . . .

Das Erbe

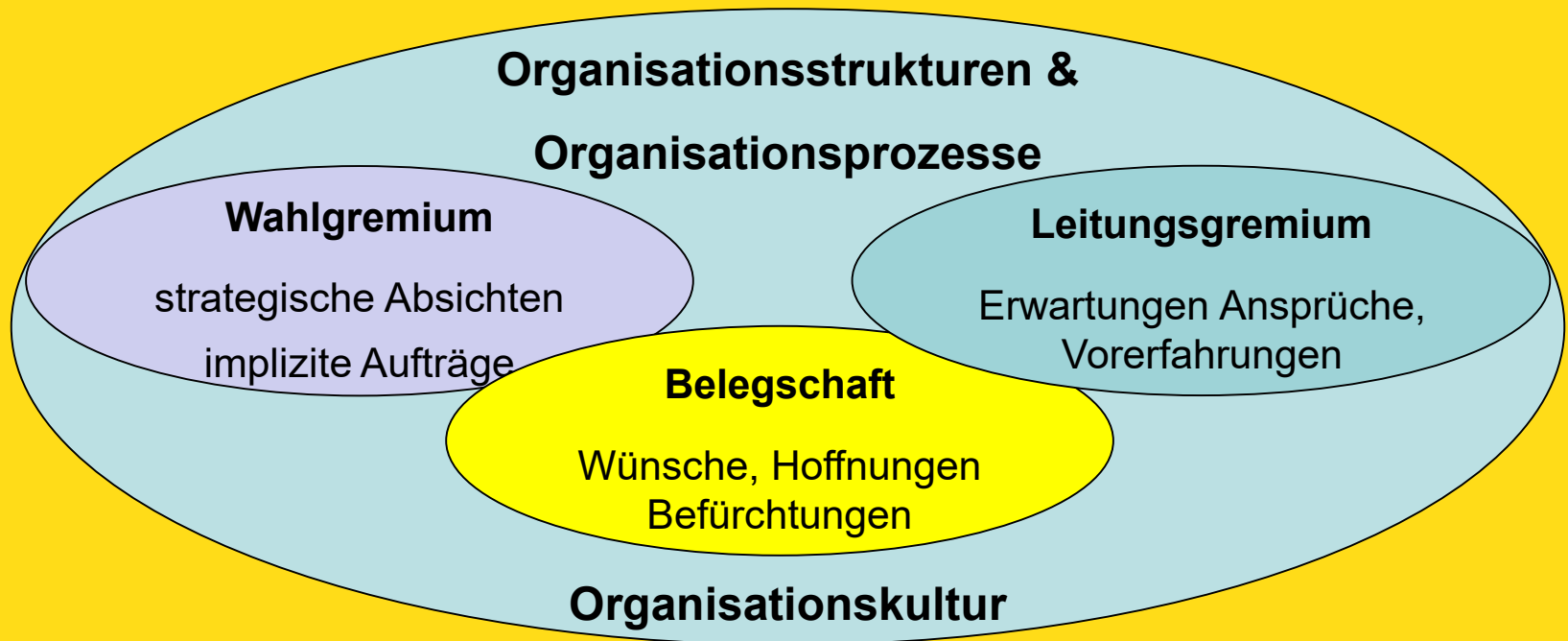
- . . . ist nicht Ergebnis einer autokratischen Herrschaft,
sondern gemeinsames Produkt einer Leitungscrew
- . . . und die Mehrheit der Leitungscrew bleibt

Erwartungen an die neue Leitungsperson

- Innovation und Gestaltung
- Profilierung der Organisation
- Leadership nach innen
- Sensibilität für die Kultur
- Akzeptanz der Historie
- Bereinigung der Altlasten
- usw. usw.

Ausgangslage für eine neue Leitungsperson

Unterschiedliche Erwartungen
von verschiedenen Anspruchsgruppen
innerhalb einer bestehenden Struktur und lebenden Kultur



Die schlechte Nachricht

„Du hast zwar keine Chance, aber nutze sie“

Herbert Achternbusch: Der Atlantikschwimmer

Die schlechte Nachricht ist falsch

„Du hast zwar keine Chance, aber nutze sie“

Herbert Achternbusch: Der Atlantikschwimmer

Die gute Nachricht ist richtig

- Organisationsmitglieder akzeptieren die Entscheidungen des obersten Gremiums
- Menschen haben Freude an Entwicklung, wenn die Ziele plausibel sind und die Perspektiven attraktiv
- Innovation mit Augenmass und Nachdruck wird honoriert
- Destruktive Organisationsmitglieder sind verschwindend selten
- Fehler sind erlaubt

Die Erbschaft der Alten
ist die Bürde der Jungen
im Rucksack der Organisation

Vielen Dank für die Geduld