

Das emotionale System: Barometer Ihres Unternehmenserfolgs

Der versteckte Grund für Probleme und Konflikte in Start-ups

Ein unterschwelliges Muster bestimmt, ob Start-up-Teams erfolgreich sind oder ob sie ums Überleben ihrer Firma kämpfen. Viele Manager denken, Probleme in ihrem Unternehmen lassen sich durch härteres Arbeiten lösen. So lange Unternehmer die unterschwiligen Gründe dieser Probleme nicht angehen, diktieren sie weiterhin den Alltag.

Stress und Frustration vermeiden

Als Investoren, Unternehmer und Leadership-Mentoren treffen wir auf viele Unternehmen mit hartnäckigen, wiederkehrenden Problemen. Für einige Firmen scheint es unmöglich, neue Kunden oder Investoren zu gewinnen, andere wiederum ringen mit internen Teamkonflikten. Viele Führungskräfte stellen die gleiche Frage: „Wie kann ich mein Unternehmen aufbauen, ohne über so viele Probleme zu stolpern?“ Regelmäßig lässt sich eine unterschwellige Dynamik erkennen, die dafür verantwortlich ist, ob Firmen erfolgreich werden, oder ob sie sich mit ständigen Wachstumsschwierigkeiten auseinandersetzen müssen. Investoren müssen diese Dynamik berücksichtigen, wenn sie die Fähigkeiten eines Managementteams und die Zukunft eines Unternehmens effektiv bewerten wollen. Unternehmer und Führungskräfte müssen Probleme in ihrem Unternehmen auf der Ebene dieser unterschwiligen Dynamik angehen, wenn sie Stress und Frustration vermeiden wollen.

Oft stehen Strategie und effektive Prozesse im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung. Es besteht kein Zweifel, dass beides für das Wachstum eines Unternehmens unerlässlich ist. Strategie und Prozesse sind jedoch auf Treibsand gebaut, wenn das Team nicht in der Lage ist, die Strategie effektiv auszuführen. Die Basis für ein



erfolgreiches Unternehmen liegt in der Qualität des Teams. Entgegen der üblichen Meinung lässt sich die Qualität eines Teams jedoch nicht durch dessen Fähigkeiten und Erfahrungen bestimmen, denn sonst würden fähige, erfahrene Unternehmer Investoren in jeder neuen Position Erfolg beschern. Ob ein Managementteam erfolgreich ist, liegt auf einer tieferen, persönlicheren Ebene: dem emotionalen System des Teams.

Erfolgsentscheidend: Das emotionale System

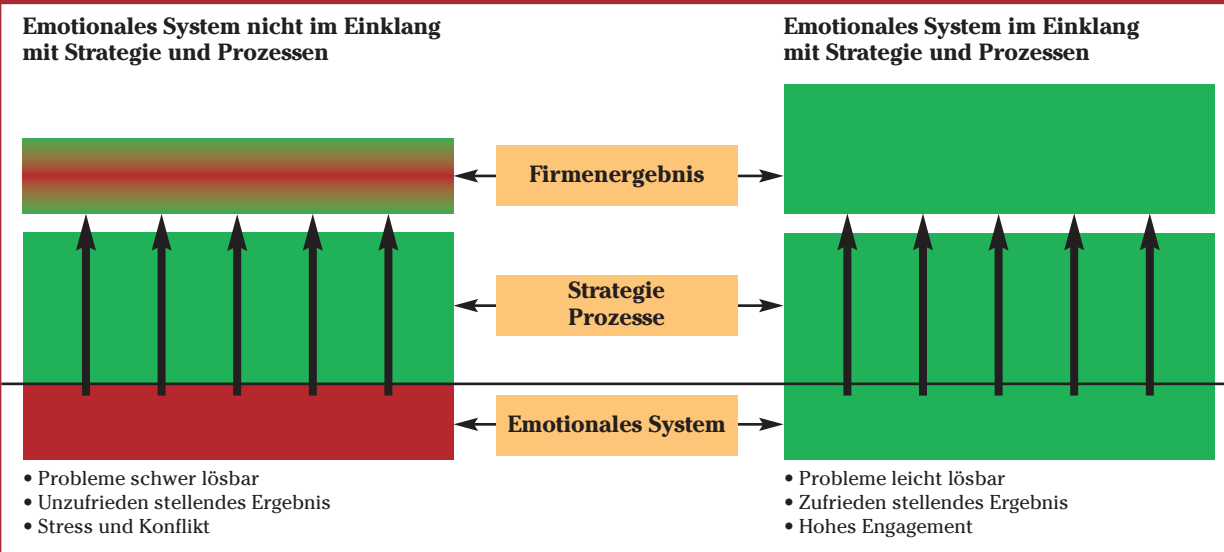
Laut einer im New Scientist veröffentlichten Studie treffen wir über 80% unserer Entscheidungen auf emotionaler oder instinktueller Ebene, und weniger als 20% auf rationaler Ebene. Solange wir also versuchen, Unternehmen und Managementteams rein rational zu steuern und zu bewerten, lassen wir einen Großteil unserer Möglichkeiten und Fähigkeiten unbeachtet. Das emotionale System eines Unternehmens ist die innere Textur und emotionale Konstitution eines Teams. Es entscheidet darüber, ob Strategie und Prozesse in einem Unternehmen effektiv umgesetzt werden können oder ob ein Team ständig mit Problemen zu kämpfen hat.

Das emotionale System einer Firma ist ein Filter, der sich aus den emotionalen Reaktionen, den Gedankenmustern und den „in-“ und „out-of-power“-Verhaltensweisen des Teams zusammensetzt. Wie in dem Diagramm dargestellt, agiert das emotionale System unter der sichtbaren Oberfläche, und solange es nicht in Einklang mit der Unternehmensstrategie und den täglichen operativen Abläufen ist, stehen Probleme und Konflikte auf der Programmordnung. Das emotionale System ist die Wurzel

WAS IST DAS EMOTIONALE SYSTEM?

Das emotionale System eines Unternehmens setzt sich aus den emotionalen Reaktionen, den „in-power“- und „out-of-power“-Verhaltensweisen und limitierenden Gedankenmustern des Teams zusammen. Das emotionale System agiert vielfach im Unterbewussten und wirkt wie eine Blaupause, die darüber entscheidet, welche Resultate Menschen und Unternehmen in ihrer Lebenszeit erzielen. Solange wiederkehrende Probleme nicht auf der Ebene des emotionalen Systems angegangen werden, lassen sie sich nicht nachhaltig lösen.

DAS EMOTIONALE SYSTEM EINES UNTERNEHMENS AGIERT UNTER DER OBERFLÄCHE



jedes hartnäckigen Problems im Unternehmen. Unabhängig davon, ob es sich um finanzielle Schwierigkeiten, Teamkonflikte oder stagnierende Umsätze handelt; jedes dieser Probleme ist eine direkte Reflexion einer Fehlfunktion im emotionalen System. Kurz gesagt: In Bereichen, wo das emotionale System intakt ist, ist das Unternehmen im Fluss; in den Bereichen, wo das emotionale System nicht intakt ist, treten Widerstände und Probleme auf.

Nachdem die Auswirkungen des emotionalen Systems auf ein Unternehmen nicht unmittelbar erkennbar sind, wird es vom Management gewöhnlich außer Acht gelassen. Das ist jedoch, als ob man ein Auto mit einem Platten fährt: Es ist nur eine Frage der Zeit, bis es ein Problem gibt, und bis dahin muss eine konstante Kraft aufgewendet werden, um das Auto geradeaus zu steuern. Solange das emotionale System eines Unternehmens unberücksichtigt bleibt, ist die Fähigkeit des Teams, die geplante Strategie umzusetzen, erheblich beeinträchtigt. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen auf schwer lösbare Probleme stößt, ist hoch. Zudem befinden sich die durch das emotionale System verursachten Probleme im „toten Winkel“ der Manager und lassen sich deshalb nur sehr schwer lösen. Hat ein Start-up zum Beispiel anhaltende Schwierigkeiten, neue Kunden zu gewinnen, tappen Manager oft im Dunkeln. Wenn es darum geht, den Grund zu finden, wird viel Zeit und Geld verschwendet, das Produkt zu perfektionieren. Die Wurzel des Problems, die den Kunden davon abhält, den Vertrag zu unterzeichnen, mag jedoch in der Glaubwürdigkeit oder Wertschätzung des Managers liegen. Die Tatsache, dass diese hartnäckigen Probleme im toten Winkel des Führungsteams liegen, macht es schwierig für traditionelle Consultingmethoden, das Problem nachhaltig zu lösen. Ebenso

fragwürdig ist die Alternative, den CEO mit der Hoffnung zu ersetzen, dass der neue Manager die bisherigen Probleme lösen kann. Während ein neuer CEO zwar das emotionale System des Unternehmens verändern kann, so handelt es sich aber dennoch um einen „Trial-and-Error-Ansatz“ – ähnlich der Behandlung eines Patienten, ohne die Ursache der Krankheit festgestellt zu haben.

Von Misserfolg zu Erfolg

Erst wenn Unternehmer und Mitarbeiter bewusst und verantwortlich für ihren Beitrag zum emotionalen System ihres Unternehmens sind, können Unternehmen wachsen, ohne mit nachhaltigen Problemen konfrontiert zu sein. Um ein gesundes Team für ein Unternehmen zu bauen, ist es unerlässlich, dass jedes Teammitglied – in erster Linie jedoch die Führungsmannschaft eines Unternehmens – mit ihren persönlichen Gewohnheiten, „in-“ und „out-of-power“-Verhaltensweisen und ihren limitierenden Sichtweisen vertraut ist. Ein Großteil der Geschäftswelt hält es nicht für ein gutes Investment, Zeit für derartig persönliche Dinge aufzuwenden. Touché: Dieser Ansatz ist kein Quick-Fix und ist nicht der kürzeste Weg zu einem unmittelbaren Ziel. Doch bestimmt das emotionale System den Erfolg der Unternehmer in allen Lebensbereichen: Unternehmen und Karriere, persönliche Beziehungen, Work-Life-Balance sowie allgemeines Wohlbefinden. Sobald Führungskräfte Zeit für die Stärkung ihres emotionalen Systems aufwenden, stellen sie fest, dass sich Probleme im Unternehmen und im Privatleben beginnen aufzulösen, und dass ihre Unternehmen mit geringerem Aufwand und Stress wachsen. ■

Peter Matthies
redaktion@vc-magazin.de