

THE INNER ARCHITECTURE

SEHEN ↔ ENTSCHEIDEN ↔ GESTALTEN

Ein Denkmodell für Unternehmer
und Entscheider.

ZUKUNFT BRAUCHT GESTALTER.

Kai Michael Kisseberth

Unternehmer. Sparringspartner. Gestalter.

Was Dich erfolgreich gemacht hat, kann Dich als Nächstes begrenzen.

2004 übernehme ich die Führung eines Standorts mit 28 Mitarbeitern. Ich kenne die Menschen. Ich bin nah an den Projekten. Lange sitze ich gemeinsam mit den Teamleitern in jedem Mitarbeitergespräch. Das funktioniert. Das Unternehmen wächst.

Es entstehen mehr Teams, größere Projekte und zusätzliche Führungsebenen. Meist laufen mehr als 40 anspruchsvolle Kundenprojekte gleichzeitig. Aus einem Standort werden mehrere. Aus direkter Führung wird Führung über andere Führungskräfte.

Was vorher durch meine persönliche Beteiligung funktioniert hat, muss zunehmend ohne sie funktionieren. Hätte ich das größere Unternehmen mit derselben Logik geführt wie den Standort mit 28 Mitarbeitern, wäre ich gescheitert. Die alte Logik hatte funktioniert. Genau darin liegt das Problem.

Die gefährlichsten Annahmen sind manchmal die, mit denen Du jahrelang recht hattest.

Dein Unternehmen verändert sich. Die Logik, mit der Du es führst, muss es auch.

Du entscheidest nicht einfach auf Basis dessen, was passiert. Du entscheidest auf Basis dessen, was das Geschehen für Dich bedeutet.

Zwei Unternehmer können dieselben Zahlen, Mitarbeiter und Marktentwicklungen sehen und zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen. Sie beurteilen das Geschehen aus unterschiedlichen gewachsenen Logiken heraus.

Was hat bisher funktioniert?

Was halte ich deshalb für richtig?

Was setze ich inzwischen voraus?

Welche Erklärung erscheint mir sofort plausibel?

Erfahrung, Überzeugungen, Annahmen und Prioritäten prägen diese Logik. Sie erklären sie nicht vollständig.

Sie steht in keinem Organigramm. Sie hinterlässt Spuren: in dem, was Du für relevant hältst, in Deinen Konsequenzen und in den Bedingungen, die Du schaffst oder bestehen lässt.

The Inner Architecture ist die gewachsene Logik, aus der Du Dein Unternehmen siehst, Entscheidungen triffst und Bedingungen

gestaltest.

Sie ist unsichtbar. Ihre Folgen sind es nicht.

SEHEN

Welche Bedeutung gibst Du dem, was passiert?

THE INNER ARCHITECTURE

Die zugrunde liegende Logik

GESTALTEN

Welche Bedingungen müssen sich dadurch verändern?

ENTSCHEIDEN

Welche Konsequenz bist Du bereit daraus zu ziehen?

**Die Pfeile beschreiben keine Reihenfolge.
Sie beschreiben Rückwirkung.**

Was Du gestaltest, verändert das Unternehmen und damit den Kontext, in dem Du als Nächstes siehst und entscheidest.

Die Qualität Deiner Entscheidung beginnt vor der Entscheidung.

Sehen heißt, dem, was passiert, Bedeutung zu geben. Die zentrale Gefahr: Wir verwechseln eine plausible Erklärung mit der einzigen Erklärung.

Erfahrung verkürzt den Weg zur ersten guten Erklärung. Sie kann aber auch die Suche nach einer besseren verkürzen.

- 01 Was Dich erfolgreich gemacht hat, kann Dich als Nächstes begrenzen.**
- 02 Was für Dich funktioniert, muss nicht für Deine Organisation funktionieren.**
- 03 Beginne bei der Wirkung. Nicht bei der Maßnahme.**

DIE ERSTE ERKLÄRUNG

Erfahrung ist Vermögen. Und Filter.

Je länger Du ein Unternehmen führst, desto schneller erkennst Du Muster.

Das ist ein Vorteil.

Bis aus Wiedererkennen Gewissheit wird.

„Das kenne ich.“

„Ich weiß, woran das liegt.“

„Das hatten wir schon einmal.“

Vielleicht stimmt Deine erste Erklärung.

Welche andere Erklärung wäre ebenfalls plausibel?

Erfahrung bringt Dich schneller zu einer plausiblen Erklärung.
Die Frage ist, ob Du danach noch weitersuchst.

Entscheiden heißt, eine Konsequenz aus dem Gesehenen zu ziehen und die Folgen dieser Festlegung zu akzeptieren.

- 04 Ein gelöstes Problem ist noch keine gute Entscheidung.**
- 05 Was Du nicht entscheidest, lässt Du bestehen.**
- 06 Die teuersten Kosten stehen nicht immer auf einer Rechnung.**
- 07 Menschlichkeit entbindet Dich nicht von Konsequenz.
Konsequenz nicht von Menschlichkeit.**

Eine Stelle wird im Wachstum dringend gebraucht. Beim Kandidaten macht man einen Kompromiss. Die Stelle ist besetzt, das akute Problem gelöst. Wenige Monate später wird aus dem Kompromiss ein größeres Problem.

Was löst die Entscheidung heute? Was löst sie morgen aus?
Was nehme ich dafür in Kauf?

SICHTBAR

Weiterbildung kostet.

Führung kostet.

Trennung kostet.

Sorgfältiges Recruiting
kostet Zeit.

UNSIHTBAR

Fehlende Kompetenz
kostet.

Fehlende Führung kostet.

Eine falsche Besetzung
kostet.

Ein Recruiting-Kompromiss
kostet.

**Viele Unternehmer rechnen
sehr genau, was eine
Entscheidung kostet, und
erstaunlich ungenau, was sie
ermöglicht.**

Eine schwierige Entscheidung wird nicht dadurch falsch, dass sie sich schlecht anfühlt.

Die wirtschaftlichen Zahlen zeigen, dass die Personalkosten zu hoch sind. Alternativen werden geprüft, unter anderem die Vermittlung von Mitarbeitenden an andere Standorte und Gesellschaften. Das gelingt nicht in ausreichendem Umfang.

Die notwendige Größenordnung ergibt sich aus der kurz- und mittelfristigen Auslastungsplanung, den benötigten Kompetenzen und anschließend der Sozialauswahl. An einem Morgen führt Kai 17 Trennungsgespräche. Er kennt alle betroffenen Menschen persönlich, mit einigen verbindet ihn eine über Jahre gewachsene, freundschaftliche Beziehung.

Die Vorbereitung und die Gespräche sind für ihn persönlich außergewöhnlich belastend. Gleichzeitig ist klar: Für das Unternehmen ist die Entscheidung notwendig.

**Menschlichkeit entbindet Dich nicht von Konsequenz.
Konsequenz nicht von Menschlichkeit.**

Eine Entscheidung verändert noch kein Unternehmen.

Entscheiden legt fest, was gelten soll. Gestalten schafft die Bedingungen, unter denen es gelten kann.

- 08 Was Du lange genug bestehen lässt, wird Teil des Systems.**
- 09 Denk zwei Schritte voraus. Bau einen.**
- 10 Bau ein Unternehmen, das mehr kann als Du.**

Verantwortung. Fähigkeiten. Entscheidungsrechte.
Ressourcen. Strukturen.

„Eine Entscheidung ist für mich nicht beendet, wenn sie getroffen wurde. Sondern wenn sie die Realität verändert.“

Denk zwei Schritte voraus. Bau einen.

2004 stellt Kai am ersten Tag von reiner Projektorganisation auf Teamorganisation um. Lange nimmt er gemeinsam mit den Teamleitern an jedem Mitarbeitergespräch teil.

Die Projekte werden größer, die Teamleiter müssen sich entwickeln, die Zahl der Teams steigt. Meist sind mehr als 40 Kunden gleichzeitig in anspruchsvollen Entwicklungsprojekten aktiv. Irgendwann kann Kai nicht mehr überall selbst beteiligt sein.

Es entstehen weitere Führungsebenen: Teamleitung, später Bereichsverantwortung, später Verantwortung über drei Standorte. Verantwortung wird über Handlungsvollmachten und später Prokura verteilt.

ZU SPÄT

Chaos. Engpässe.
Überlastung.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Wachstum
ermöglichen.

ZU FRÜH

Bürokratie. Kosten.
Komplexität.

**Gedanklich darfst Du ein oder zwei Schritte voraus sein.
Faktisch baust Du den nächsten.**

Bau ein Unternehmen, das mehr kann als Du.

Du entscheidest → **Andere können gute Entscheidungen treffen.**

Du kennst die Kunden → **Kundenbeziehungen werden vom Unternehmen getragen.**

Du besitzt das Wissen → **Wissen wird Fähigkeit der Organisation.**

Du gibst die Richtung vor → **Die Organisation kann sich weiterentwickeln.**

Das Unternehmen entwickelt eigene organisatorische Fähigkeit.

Erfahrungsbasierte Prinzipien von Kai Kisseberth

Keine wissenschaftlichen Gesetze.

SEHEN

- 01 Was Dich erfolgreich gemacht hat, kann Dich als Nächstes begrenzen.**
- 02 Was für Dich funktioniert, muss nicht für Deine Organisation funktionieren.**
- 03 Beginne bei der Wirkung. Nicht bei der Maßnahme.**

ENTSCHEIDEN

- 04 Ein gelöstes Problem ist noch keine gute Entscheidung.**
- 05 Was Du nicht entscheidest, lässt Du bestehen.**
- 06 Die teuersten Kosten stehen nicht immer auf einer Rechnung.**
- 07 Menschlichkeit entbindet Dich nicht von Konsequenz. Konsequenz nicht von Menschlichkeit.**

GESTALTEN

- 08 Was Du lange genug bestehen lässt, wird Teil des Systems.**
- 09 Denk zwei Schritte voraus. Bau einen.**
- 10 Bau ein Unternehmen, das mehr kann als Du.**

Nicht jedes unternehmerische Problem braucht eine bessere Entscheidung.

SEHEN

ZU SCHNELL INTERPRETIERT.

Es wird bereits an Lösungen gearbeitet, obwohl die erste plausible Erklärung der Situation noch nicht ausreichend geprüft wurde.

ENTSCHEIDEN

ZU KURZ ENTSCHIEDEN.

Die unmittelbare Konsequenz wird betrachtet. Spätere, indirekte oder unbequeme Konsequenzen werden ausgeblendet oder vertagt.

GESTALTEN

ZU WENIG GESTALTET.

Die Entscheidung ist getroffen, aber Verantwortung, Fähigkeiten, Entscheidungsrechte, Ressourcen oder Strukturen verändern sich nicht ausreichend.

**Ich muss Dir nicht
recht geben.
Du mir übrigens
auch nicht.**

The Inner Architecture ist kein Modell, das Dir die richtige Antwort geben soll.

Es macht die Logik hinter einer Antwort sichtbar und damit überprüfbar.

SEHEN ↔ ENTSCHEIDEN ↔ GESTALTEN

ZUKUNFT BRAUCHT GESTALTER.

theinnerarchitecture.com