



Heinrich Keßler

Zukunftsfähigkeit erfolgreicher Unternehmen.

Das Dokument basiert auf einem Manuskript für den Vortrag am 02.05.1996 i auf dem Ersten DRK-Zukunftskongress des Deutschen Roten Kreuzes vom 02.05.-05.05.1996 in Köln, veröffentlicht 1996 im Tagungsband.

Die Übertragungen des Originals vom in die jetzige, korrigierte Form erfolgten am 05.06.2017.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Zukunftsfähigkeit-Kompetenz erfolgreicher Unternehmen

Einen wunderschönen guten Morgen in dieser wunderschönen Stadt Köln wünsche ich Ihnen aus dem fernen Stuttgart - und wenn Sie mir genau zuhören, werden gleich feststellen, dass ich Badener bin und aus meiner Herkunft keinen Hehl machen möchte. Ich hoffe dennoch, dass Sie mich gut verstehen und dass das Badische weiterhin auch eine Zukunft behalten wird bei der ganzen Europäisierung und Globalisierung unseres Unternehmens, aus dem ich herkomme.

Meine Damen und Herren, ich möchte mich zunächst bedanken für die Einladung zu diesem Managementforum. Und ich möchte auch ganz offen sagen: Ich bin beeindruckt von der Vorbereitung dieses Forums und möchte meinen tiefen Respekt ausdrücken für die Logistiker und die Organisatoren.

Nun zum Thema:

„Zukunftsfähigkeitskompetenz erfolgreicher Unternehmen“.

(kein Thema für 25-30 Minuten, aber vielleicht gelingt es, einige Gedanken an Sie weiterzugeben, die zum Nachdenken, und nicht nur zum Nachdenken, sondern auch zum *Handeln* anregen.)

Zunächst ein paar Eindrücke, wie es mir gestern ergangen ist:

Ich bin ins Hotel eingezogen und bin dann über die Straße zum Kölner Dom gegangen mit dem Gedanken: Den schau dir mal an. Der Gedanke, der mich beschäftigte, war: Der Kölner Dom ist ein Monument der Überzeugung von Menschen, dass Ideen, Organisationen und Strukturen Zeit und Raum überstehen würden, sonst hätten die Menschen vor vielen Hundert Jahren diesen Dom nicht gebaut.

Aber was habe ich erlebt:

Realität war: ich bin in den Kölner Dom hineingegangen, niemand hat gebetet, scheinbar war auch niemand unterwegs, der Gott gesucht hat, jeder schien irgendwie bemüht, ein Schnappschüsschen zu machen, und das auf dem schnellsten und kürzesten Weg. Ganz schnell viele Eindrücke mitnehmen. Oder ein passant ein paar Spenden zu kassieren, sei es für den Dom oder für die Kerze oder irgendwo für was anderes.

Und: Draußen verkauften dann Dealer sehr offen und ungeniert die Ersatzstoffe für den verlorenen Glauben, den zu pflegen gerade vis a vis in der Kirche möglich gewesen wäre.



Ein weiterer Gedanke war:

Offenbar gibt es Organisatoren, die Strukturwächter dieser Kirche, die das auch noch dulden, diese Geschäftstüchtigkeit und selbst auch schauen, dass sie viel Geld hereinbekommen, aber nicht, um die Religion zu vermitteln, sondern um die Strukturen, sprich den Dom zu pflegen und zu erhalten. Mehr habe ich nicht mitbekommen in den 10 Minuten. Ich bin dann auch eher zügig wieder weggegangen von dieser Struktur; nicht, ohne ein kleines bisschen erschüttert zu sein.

Zukunftskompetenzen

Nie die Wurzeln, den Ursprung, die Herkunft, die Vergangenheit vergessen und/oder verleugnen!

Nur große Visionen motivieren und bringen „große“ Handlungen hervor.

Werte müssen immer wieder neu belebt werden!

Die Trennung der Strukturen und der Werte muß immer wieder aufgehoben werden.

Strukturen, die ihren „Wert“ verloren haben, verkommen, werden zur Last und unbezahlbar.

Grundwerte werden durch Surrogate befriedigt, wenn die Strukturen die Funktion nicht mehr erfüllen.

Gefahr: Strukturerehalt und -pflege wird wichtiger als die Urfunktion zu erfüllen.

Die Urfunktion muss immer wieder neu im neuen Kontext formuliert werden.

Nun aber zum Thema:

Zukunftsfähigkeit - Kompetenz erfolgreicher Unternehmen:

Meine Damen und Herren, dieses Thema hat sich für mich ständig verändert, zuletzt vor 10 Minuten. Mein Problem, Hintergrund dabei:

„Als was soll ich Sie ansprechen? Als was, in welcher Aufgabe, in welcher Rolle soll ich Sie erreichen, oder kann ich Sie erreichen?“

Kann ich Sie erreichen als *Idealisten*, die einer Idee verbunden sind, der Rot-Kreuz-Idee verbunden sind und hier idealistisch und altruistisch ihre Ideen, Zeit und Kompetenzen einbringen.

Soll ich Sie ansprechen als *Mitglied einer Organisation*, die eben einer Organisation angehören und dort wie bei jedem anderen Verein Zugehörigkeit suchen, Bewährung, Erfolgserlebnisse, die Gruppendynamik erleben wollen uns was sonst in einem Verein möglich und üblich ist.



Oder soll ich Sie ansprechen als *Mitglieder einer Organisation*, die hauptsächlich daran interessiert sind, dass ihr Einkommen und Auskommen gesichert ist, dass ihr Arbeitsplatz gesichert ist, dass sie keine Zukunftsangst haben müssen, dass die eigene Zukunft gesichert ist?

Oder soll ich Sie ansprechen als *Experte auf einem ganz bestimmten Gebiet*, auf dem Sie kompetent sind und auf dem Sie unverwechselbare Leistungen erbringen, auf dem Sie begehrenswert sind, nicht nur für das Deutsche Rote Kreuz, sondern auch für andere Organisationen?

Oder soll ich Sie ansprechen als *Helfer oder Hilfsbereite*, die bereit sind, einzutreten, wenn irgendwo ein Schaden, ein Dilemma auftritt.

Oder soll ich Sie ansprechen als *Manager oder Führungskraft* eines Vereins oder eines Unternehmens, die verantwortlich sind für die Geschicke dieser Organisation.

Oder soll ich Sie ansprechen als *Verkäufer*, die es auf meinen Geldbeutel abgesehen haben, die also hauptsächlich schauen, wie sie die richtigen Argumente finden, um bei den Leuten, bei denen sie Geld vermuten, Spenden zu erhalten.

Oder soll ich Sie ansprechen als mögliche *Helfer aus der Sicht eines möglichen Bedürftigen*, der vielleicht einmal auf Ihre Dienste angewiesen sein könnte, wobei ich mir insgeheim wünsche, dass dies nie, aber auch nie passieren möge?

Die Rolle ist eine Funktion des Ortes und ermöglicht oder verunmöglicht Handlungsweisen.

Die Idee/Vision ist eine geistige Dimension, die in konkretes Handeln übersetzt werden muß.

Der Alltag wird durch das Zusammenspiel der Menschen, nicht durch die gemeinsamen Ideale geprägt.

Ideale und Appelle wirken nur zeitlich begrenzt. Das Bedürfnis der Menschen nach Einkommen, Sicherheit und persönlicher Entwicklung ist dadurch zu erfüllen, dass die Menschen sich für die Ideale einsetzen. (Erfordernis der Personalführung und Personalentwicklung)

Kompetente Mitarbeiter sind unverzichtbar, aber auch schwieriger zu halten.

Keine Organisation kommt ohne selbstlosen Einsatz aus.

Eine eindeutige Führung ist sowohl zu ermöglichen als auch sicherzustellen.

Auch das schönste Ideal muss in eine Kundensprache umformuliert werden. Käufer mögen „Moralin“ meist nicht.



Klarheit ist erforderlich: Worin besteht die Leistung?

Wer ist der „Kunde“?

Wer ist der Nutznießer der Leistung?

Als was soll ich Sie ansprechen?

Ich spreche Sie, weil ich von einem Wirtschaftsunternehmen komme, dem Erfolg zugeschrieben wird und hoffe, dass wir weiterhin erfolgreich bleiben: ich spreche Sie einfach an als **Verantwortliche**, deren Denken und Handeln und deren Entscheidungen HEUTE die Zukunft prägen (was auch immer unter Zukunft verstanden wird). Ich gehe einfach davon aus, dass Sie diese Verantwortung haben, dass Sie deswegen *hier* sind.

Aber dann kommen gleich zu Zweifel: Darf ich Sie eigentlich ansprechen als Verantwortliche? Geht das denn überhaupt? Wenn ich Ihnen von einem fremden Unternehmen, von einer fremden Organisation aufzeigen könnte, aufzeigen würde, wie wir in unserer Organisation mit unseren Managern reden, wie die Inhalte der Gespräche und Beratungen aussehen, wenn ich mit Managern arbeite und dort die Verantwortung ähnlich einfordere, (darf ich das überhaupt?), könnte ich da nicht dem einen oder anderen auf die Füße treten, der sagt: Jetzt bin ich doch schon seit so vielen Jahren selbstlos für diese Organisation tätig oder für bescheidene Beiträge und nur geringe Lorbeeren und jetzt kommt noch jemand und sagt hier, ich solle das und jenes tun.

Oder darf ich Sie ansprechen und Forderungen stellen, obwohl Sie sicher sind, dass Sie eigentlich sehr erfolgreich sind? Wieso soll ich hier Zweifel säen, dass Sie es künftig nicht mehr sein dürften oder sein werden?

Das sind die Fragen, die mich beschäftigt haben und ich habe gedacht,

ich erzähle Ihnen etwas über die Gespräche und Auseinandersetzungen, die ich auch führe mit unseren Führungskräften, die in ähnlichen Fragen sich an mich wenden: nämlich: Wie ist es möglich, meine Abteilung, meinen Bereich, meine Direktion, mein Funktionsgebiet in dem Wirbel unserer Organisation, in dem Wirbel der Umfeldveränderungen erfolgreich zu gestalten.

Die Zukunft ist die Folge der heutigen Entscheidungen.

Die Entscheidungen sind Ausdruck des vorherrschenden Denkens und Handelns.

Eindeutige Legitimation und Bevollmächtigung der Handelnden(!) ist erforderlich.



Lernen und Veränderung setzt Kritik voraus, insbesondere Selbstkritik. (aber: Kritik ohne Konsequenzen auf das weitere Handeln ist sinnlos!)

Kein Erfolg war zufällig.

Die Vergangenheit ist eine Ausgangslage, kein Sofakissen. Es gilt die bisherigen Erfolgsfaktoren im neuen Umfeld zu sichern.

Wir können die Turbulenzen um uns herum nicht verhindern, aber wir können und müssen in diesen Turbulenzen eine klare und konstante Grundaufgabe erfüllen.

Meine Damen und Herren, die erste Schwierigkeit, die aufkommt und meist etwas Zeit braucht, bis sie geklärt und gelöst ist, ist die Klärung des „Erfolgsbegriffes“, der gehandelt wird. Das frage ich die Führungskräfte auch: „Was wäre denn eigentlich ein Erfolg? Sie sind unterwegs, Sie kommen zu mir, Sie möchten sich beraten lassen. Ich soll Sie unterstützen in der Art, wie Sie Ihre Abteilung, Ihren Bereich, Ihr Funktionsgebiet tüchtig erhalten, wie Sie Ihre Mitarbeiter ertüchtigen, wie Sie sich so erfolgreich machen, dass genügend Geld ins Haus kommt, um Ihre eigenen Kosten zu bezahlen, dass genügend Geld übrigbleibt, um die Dividenden zu bezahlen und die Zukunftsinvestitionen zu machen. Was ist denn eigentlich IHR Erfolgsbegriff? Wie sieht er aus?“

Der Erfolgsbegriff ist sehr unterschiedlich:

Wir haben Führungskräfte, die in einer ganz anderen Sozialisation groß geworden sind und in einer ganz anderen Kultur Führungskraft geworden sind. Wir haben Führungskräfte in unserem Hause, die meisten Führungskräfte heute noch, die seit 10-20 Jahren in unserer Organisation sind. (Wenn Sie 10, 15, 20 Jahre zurückdenken, ist es leicht festzustellen, dass dort die Kultur, die Werte und die Orientierungen ganz andere waren als heute). Die dort gültigen Werte, die dort gültigen Prioritäten haben diese heutigen Führungskräfte hervorgebracht und die Führungskräfte sind heute in den entsprechenden Managementfunktionen, in den Schlüsselstellungen und sind oft überhaupt nicht vorbereitet auf die Veränderungen, die im Umfeld passieren.

Was haben wir gemacht in unserer Organisation? Wir haben zunächst oft Hierarchie mit Kompetenz gleichgesetzt. (Motto wie im Film „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“: Ein deutscher General kann alles, hervorragend dargestellt von Gerd Fröbe). Annahme: Wer eine bestimmte Hierarchie erreicht hat, der kann auch die Probleme lösen, die sich ihm stellen. Es ist eine Kränkung, fast eine Beleidigung anzunehmen, jemand in einer bestimmten Stellung, in einer bestimmten Hierarchie, in einer bestimmten Funktion könne ein Thema oder Problem haben, auf das er keine Antwort wisse. Ich habe Jahre gearbeitet, fast frustriert gearbeitet, bis es möglich war, die Menschen (nicht die Funktionsträger) zu erreichen und ihnen zu sagen: Es ist eher ein Zeichen von Kompetenz,



wenn ihr formulieren könnt, mit welchem Problem ihr nicht zurechtkommt. Nur der Inkompetente hat kein Problem, weil er nämlich seinen Mechanismus so perfekt macht, die Probleme, die um ihn herum entstehen, nicht wahrzunehmen.

Klärung: Was ist Erfolg?

-der Organisation?

-der Teilorganisation?

-eines Funktionsgebietes?

-einer Führungskraft?

-eines Mitarbeiters?

Der Erfolgsbegriff muss einschließen:

-ideelles Überleben der Werte der Organisation

-strukturelles Überleben der Organisation

-physisches Überleben der Organisation (auch künftig genügend Mitglieder und Akteure)

-dynamisches Überleben durch Ausgleichsbeziehungen mit dem Umfeld (Leistungen und Gegenleistungen).

-Wohlbefinden der Menschen, die die Organisation bilden.

Wirtschaftlicher Erfolg stellt sich meist von alleine ein, wenn die vorgenannten Bedingungen erfüllt sind!!

Führungskräfte müssen wissen, dass sie es „nie geschafft“ haben werden, die Führungsaufgabe stellt sich immer wieder neu und oft völlig unerwartet völlig anders.

Kompetent sein, heißt seinen Handlungsspielraum kennen (Möglichkeiten und Grenzen).

Spätestens an den Grenzen beginnt das Feld, auf welchem die anderen besser sind und deshalb sich zur Kooperation eignen.

Lernen ist die Konfrontation, dass das bisherige Wissen und die Erfahrung nicht ausreichen.



Die ganzen Abwehrmechanismen haben wir kennengelernt, habe ich kennengelernt.

Zum Beispiel den Abwehrmechanismus: „Wieso soll ICH beginnen? Mein Kollege hat ja auch noch nicht begonnen! Wieso soll gerade ich den ersten Schritt machen und gerade ich mich bei meinen Mitarbeitern unbequem machen? Wieso soll gerade ich Forderungen stellen an das Management? Die Anderen machen es doch auch nicht!“

In dieser Haltung haben sich die Führungskräfte zum Teil wechselseitig bekräftigt. Das einzige was passiert ist: Die Zeit zum Handeln ging verloren, ungenutzt, der Druck auf die Führungskräfte nahm zu und die Möglichkeiten, die man gehabt hätte bei früheren Eingriffen, haben sich reduziert. (Sie haben dies bestimmt z.T. aus der Presse entnehmen können).

Ein anderer Abwehrmechanismus: „Ich bin zwar bereit, die Zukunft zu formen und zu gestalten. Aber: Ich habe eine ganz bestimmte(!)

Vorstellung, wie die Zukunft auszusehen hat. Ich bestimme die Zukunft. Ich stelle die persönliche Vorstellung über die Zukunft meines Bereiches gleich der Vorstellung, wie aus der Sicht der Gesamtorganisation die Zukunft meines Bereiches auszusehen habe. Ich tue so, als wie wenn meine Überzeugung die beste Lösung sei für die Organisation. Ich bin nicht bereit, mich Alternativen oder anderen Ideen zu stellen.“

Diese Phase haben wir auch überwunden.

Dann kam die nächste Situation:

„Jetzt haben wir zwar unsere Vision. Jetzt haben wir unsere gemeinsame Mission entwickelt, unser gemeinsames Selbstverständnis und unsere gemeinsamen Leitbilder.

Lernen bedeutet, sich zunächst Unsicherheiten zu stellen.

Spielregeln sind erforderlich, dass experimentiert werden darf. Fehler sind zum Erkenntnis- und Erfahrungsgewinn unverzichtbar!!!

Jede Entscheidung hat Folgen.

Die Verschiebung einer Entscheidung ist auch eine Entscheidung!



Klare Entscheidung erforderlich: Wer sich bewegt, erhält Unterstützung. Kappt den Bedenkträgern Zeit und Ressourcen!

Jede noch so gute Idee kann nur MIT den anderen realisiert werden, deshalb die anderen in die Lösungsfindung einbeziehen und bereit sein, die eigene Idee um die Anregungen zu erweitern, insbesondere Kunden, Nutzer, usw.

Werte öffentlich transparent machen

-durch Visionen

davon ableiten:

-eindeutige Mission

davon ableiten:

-klares Selbstverständnis

davon ableiten:

-Leitbilder für Führung und Zusammenarbeit nach innen und nach außen.

Aber: Unsere Mitarbeiter machen nicht mit. Bei uns herrscht noch eine kleine Kultur: Es genügt, einen ausreichenden Nachweis von Inkompetenz zu erbringen, um alle Rechte zu haben. Es gibt nichts Gefährlicheres in einer Organisation als kompetent zu sein und auch noch als kompetent eingeschätzt zu werden, dann konzentriert man alle Ansprüche anderer auf sich, nur erhält man meist keine Ressourcen. Die Ressourcen gehen dorthin, wo die Leute ihren „Freischein, Persilschein“ hochhalten, auf dem beispielsweise steht: Ich habe das nie gelernt. Das war bisher noch nicht üblich. Wie kann man mir das zumuten, ich bin wegen etwas ganz Anderem in diese Organisation eingestellt worden. Bisher wurde „das“ auch nicht vermisst. „Unsere“ Kunden wollen „das“ ja sowieso nicht. Wo kämen wir hin, wenn wir „das“ tun würden, das ist ja EDV-mäßig schon gar nicht zu lösen. Und übrigens haben wir da gar kein Geld dafür. Für solche Spinnereien haben wir genug Belege, dass dies nicht geht. usw. usw.....

Das sind so diese Dinge, meine Damen und Herren, und ich denke, sie werden mir weiterhin begegnen, diese Persilscheine und Legitimationen für Nichtstun und „beim Alten bleiben“.

Was sind die Folgen der Abwehrmechanismen, wenn sie wirken? Es ist das „Ich bleibe beim Alten. Ich nehme die Anforderungen und Hinweise aus der Umwelt und der Umgebung nicht auf. Ich tue so, als wie wenn alle Hinweise, alle Belege, alle Anzeichen, die auf mich einströmen, nichts Anderes bestätigten als die Richtigkeit meines derzeitigen Handelns. Die



ganzen Änderungsimpulse wehre ich ab. Mit diesen Freizeichnungsklauseln (von Verantwortung für die Zukunft) kann ich dies alles machen.“

Konfrontiere die Abweichungen zwischen Reden und tatsächlichem Handeln!

Konfrontiere die Tabus, Tabus schützen Macht- und Ausbeutereviere!

Kläre kompromisslos: Wer bestimmt tatsächlich? Um wen herum wird herum organisiert? Wozu?

Was sind die Nutznießungen der Schonung und der Geschonten?

Durch welche Regeln wird dieses Verhalten legitimiert und aufrechterhalten?

Jede Neuerung, jede Veränderung gefährdet die bestehenden Macht- und Schonreviere. Bei heftigem Widerstand nicht nur die sachlichen Argumente kritisch prüfen, sondern auch:

Wem nutzt der Widerstand?

Worin besteht der Nutzen?

Wie kann der Nutzen gerade durch die Neuerung besser erreicht werden?

Jeder hat SEINE höchstspezifischen Abwehrmechanismen. Sie haben zunächst auch die Funktion der Selektion.

Wenn wichtige Signale nicht verstanden oder bezüglich ihres Handlungsimpulses nicht dechiffriert und damit in das bisherige Weltbild integriert werden können, stellt sich sehr verständliche Angst ein. Angst führt in der Regel entweder zu Kampf (Abwehr, Vernichtung)), zur Flucht oder zum Sich-tot-Stellen, bis „die Gefahr vorüber ist“. In allen Fällen ist die Nichtintegration des

Neuen die Folge. Es geschieht kein Lernen (es sei denn das Lernen, mit immer neuen Gefahren umzugehen).

Wir haben lange gebraucht, bis wir uns getraut haben, unseren Mitarbeitern zuzumuten, dass die Zukunft eine Veränderung bedeutet. Wir haben zuerst lange gebraucht, den Führungskräften das zuzumuten, jetzt sind wir mittendrin, den Mitarbeitern zuzumuten, dass die Zukunft anders sein wird, dass die Zukunft zwar nicht dramatisch sein wird für die Mitarbeiter, sondern einfach „anders“. Und anders heißt, dass die Mitarbeiter genauso wie die Führungskräfte zu lernen haben.



Aber:

Wir brauchen keine zusätzlichen Ansprüche (an „Sicherheit“), wir brauchen Kompetenzen, wir brauchen Ressourcen und wir brauchen die Bereitschaft, dass die Menschen sich einbringen, dass sie Risiken eingehen, dass sie Neues ausprobieren, dass sie die Zukunft formen und gestalten. Wir müssen die Menschen erreichen.

Nun wie geht das?

Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin meinte kürzlich, dass man es ihr nicht zumuten könne, dass sie jetzt auch noch japanisch und spanisch lerne, zumal das Erfordernis der Mehrsprachigkeit nur darauf zurückzuführen wäre, dass der Vorstand vor einiger Zeit eine entsprechende Entscheidung getroffen habe, die sie aber nicht mittrage. Und im Übrigen könne man ja auch erwarten, dass man in der deutschen Zentrale von Auslandsunternehmen in der Landessprache deutsch angesprochen würde.

Ein massiver Widerstand also gegen die Einsicht, dass das Unternehmen international ist und global handelt. Die Mitarbeiter sind lokal geblieben, z.T. patriotisch lokal geblieben und sehen überhaupt nicht ein, dass die Organisationsveränderung und der Anspruch, der sich daraus an die Mitarbeiter ergibt, global kommunizieren und handeln zu können, von den Mitarbeitern und Führungskräften eine Veränderung bedeutet. Konkret: Es gilt, interkulturelle Kompetenz zu entwickeln. Aber es war kaum eine Bereitschaft dazu da.

Der Vorgesetzte war nun in einem Dilemma:

Seine Mitarbeiter waren und sind alle sozial abgesichert, sei es aufgrund ihrer über 10-jährigen Dienstverträge, aufgrund Kündigungsschutz und Allem, was dazugehört. Der Vorgesetzte hat mich immer wieder gefragt: Was können wir machen, um die Leute zu motivieren? Was können wir tun, dass wir diesen Widerstand, diese Passivität, diese Unlust, diese Sättiertheit, dieses Festkleben an den Traditionen zu überwinden? Wie können wir die Leute erreichen? (Sie haben ja alle recht mit ihrem Widerstand, wenn sie auf die Strukturen, Statuten, Vorschriften und Regeln schauen: nirgendwo ist Zukunft vorgeschrieben, nirgendwo ist Zukunft, Entwicklung und Veränderung „vorgeschrieben“, überall nur Bewahrung und Beharrung.)



Spielregeln und Kommunikationsstrukturen schaffen, die die kollegiale Beratung und Unterstützung ebenso ermöglichen wie die Rolle der Führungskraft als Coach und Berater seiner Mitarbeiter.

(„Lernkultur schaffen“)

⇒ Lernende Organisation

Niemand kennt die Zukunft alleine! ALLE lernen sie gemeinsam, jeder auf seinem individuellen Weg.

Viele wollen auch heute einfach nicht erwachsen werden und haben den Kinderglauben nicht aufgegeben, dass die Welt sich nur nach Ihnen richten müsse.

Global denken, lokal handeln!

Lokal erfolgreich sein,

global verbunden sein!

Eine Veränderung ist erst dann eine tatsächliche Veränderung, wenn sie zu Strukturveränderungen geführt hat. Solange dies nicht der Fall ist, kann die „alte“ Struktur sich jederzeit, meist unerwartet, gegen jegliche Neuerung durchsetzen. Die Konflikte zwischen Strukturen als notwendige Sicherung zur Bewahrung und den Veränderungsimpulsen ist um so heftiger, je grundsätzlicher die Veränderung ist. Veränderer müssen deshalb die Konflikte suchen, die die Bewahrer auf jeden Fall vermeiden wollen.

Wie können wir die Menschen erreichen? Wie können wir dies machen?

Ich sagte zu dieser Führungskraft: „Lernen Sie, Ihre Mitarbeiter zu frustrieren. Frustrieren Sie sich selbst. Schauen Sie gnadenlos an, dass die Aufgabe, vor die Sie (als Führungskraft) gestellt sind, nicht zu erfüllen ist, wenn Ihre Mitarbeiter weiterhin so denken und handeln. Machen Sie sich bewusst, dass Sie selbst Ihren Erfolg nicht erreichen werden, wenn Sie weiterhin vorgeben, dass Sie nicht in der Lage seien, mit Ihren Mitarbeitern die Ergebnisse zu erzielen, die von Ihnen erwartet werden, die von Ihnen (als Bereich) notwendig sind, damit die Organisation als Ganzes erfolgreich ist. Was ist Ihr Erfolgsbegriff als Führungskraft in dieser Situation? Wie sieht er aus? Wann wären Sie selbst erfolgreich? Wie würden Sie dies definieren?“.



Da sagt er mir doch eiskalt: „Wenn ich noch ein Jahr rumbringe, nämlich dann mache ich meinen nächsten Karriereschritt.“

Motto. „Nach mir die Sintflut. Für mich ist nur wichtig (ich bin ja noch ein junger Manager), dass diese derzeitige Funktion für mich eine Durchlaufstation ist: Wenn ich nicht zu viele Aufregung mache, also gerade ein Jahr wie bisher so hinbringe - und das gelingt mir bestimmt mit einiger Intelligenz - , dann habe ich meine Karriere gemacht. Die Mitarbeiter sind dann halt stehengeblieben, ich war nicht unbequem, bleibe auch in guter Erinnerung als tüchtiger Mensch, mit dem man arbeiten kann. Das wär's gewesen (für mich in dieser Abteilung)“.

Eine Befriedigung eines Bedürfnisses ohne Aufwand führt nur zu mehr Forderungen und nur zu einer schalen Befriedigung.

Fordern Sie deshalb von sich und Ihren Mitarbeitern den vollen Aufwand zur Schaffung, Sicherung und Erhaltung der eigenen Zukunft!

Konflikte zwischen persönlichen, funktionalen und organisatorischen Zielen und Orientierungen sind „normal“. Sie müssen bearbeitet und zu einem Handeln führen, die alle Anforderungen und Erwartungen gleichermaßen erfüllen.

Da war ich mit meiner Intervention zunächst am Ende. Ich sagte: „Ich denke, jetzt sollte ich die Beratung beenden. Oder Sie sollten in Klausur gehen oder mit Ihrem Vorgesetzten sprechen, ob dies die Erfolgskriterien sind, die auch er als „richtig“ ansehen würde.“ Antwort: „Um Gottes Willen, sagen Sie bloß dem Vorgesetzten nichts, er hat ganz andere Kriterien: Er schmeißt mich gleich raus, wenn ich dies offenlegen würde.“

Weiter:

„Nun sind Sie im Dilemma: Sie müssen sich entscheiden zwischen Wohlbefinden („Sicherheit“ Ihrer Karriere) und der Problemlösung, Ihre Aufgabe, in von Ihnen gefordert wird.“

Meinte er, auf diese Aufgabe ist er nicht vorbereitet. Er weiß nicht, wie er sie anpacken soll, er habe schon vieles probiert. Die Erfahrung, die er hatte, die Instrumente, über die der Vorgesetzte verfügte, die Möglichkeiten, die er sah, führten nicht zu dem Ergebnis, das er eigentlich wollte. Im Grunde genommen hat er nur deshalb um Beratung nachgefragt, um seine Karriere zu sichern, sondern um die Karriere nicht zu gefährden, gerade deswegen, weil die Aufgabe eventuell ungelöst bliebe.



„Sie müssen diese Aufgabe lösen und wollen Sie auch lösen. Aber Sie wissen nicht, wohin fassen und wie anfassen.“ Nach dieser Einigkeit über den Inhalt der Beratung zeigte sich ein weiterer Widerstand:

„Wie kann es sein, dass ein jüngerer oder nicht wesentlich älterer Berater Ideen und Lösungsvorschläge hat, die IHM bisher noch nicht eingefallen sind?“. Es kam der Widerstand gegen die Beratung.

Untrügliches Anzeichen dieses Widerstandes:

„Mein lieber Berater, bringe mir Lösungen.“ (aber bitte nur solche Lösungen, die mir selber schon eingefallen sind: ich möchte in Wirklichkeit überhaupt nicht mein Problem lösen, ich möchte von dir lediglich den Beleg, dass du auch nicht so gut bist, damit ich auf diese Weise meine Rechtfertigung vor mir selbst wiederherstellen kann und ich selber wieder gut vor mir dastehe. Denn für mich ist es irgendwo eine narzisstische Kränkung, dieses Problem nicht gelöst zu bekommen).

Ich weiß, dass dieses Ritual zu dem Beratungsdesign gehört und dies eine Stufe ist, die durchlebt und auch durchlitten werden muß. Ich habe mit dem Manager dann so gesprochen: „Gut, was kann ich für Sie tun, damit Sie die Schritte gehen, die Sie selbst für richtig halten, aber auch irgendeinem Grund bisher weder für sehr realistisch angesehen haben noch für ausreichend, noch für machbar?“

Und auf einmal hat er gesprudelt: Er zeigte viele Ideen und Lösungen auf. Das einzige Problem war, die vielen Ideen und Lösungen zeitlich, inhaltlich, organisatorisch zu vernetzen und zu organisieren.

Als Berater (und Führungskraft) stets die Verantwortung für das Tun und Unterlassen einfordern. Ansonsten kann „Hilfe“ sehr destruktiv sein.

Als Berater/Führungskraft immer die Problemlösefähigkeit unterstützen. „Wer das Problem hat, kennt auch die Lösung und weiß, wie sie umzusetzen ist.“ Diese Fähigkeit gilt es voll zu mobilisieren und zu unterstützen. Achtung: Helfersyndrom. Niemals das Problem des anderen zum eigenen machen, niemals mehr Energie in die Lösung eines Problems eines anderen investieren, als dieser bereit ist, selbst zu tun. (So unterstützt man Infantilität und Ausbeuteverhalten).

Kaum jemand freut sich, dass der andere irgendwo besser ist, oft wird versucht, den Vorsprung „kaputt“ zu machen, anstatt ihn zu analysieren, zu lernen und damit zur eigenen Kompetenz zu machen.



Was die größte Schwierigkeit für ihn am Schluss war, war die Erkenntnis, dass, wenn er sein Ziel erreicht hat, dass er dann nicht mehr im bisherigen Umfange die Macht hat. Er will motivierte Mitarbeiter, will eigenständige, verantwortliche Mitarbeiter, will (ich wechsele in der Betrachtung nun in einen Nachbarbereich) eigenständige Unternehmenseinheiten, die sich wirtschaftlich in sich tragen. Aber dies bedeutete, dass er seine Macht verlöre. Er weiß dann nicht mehr (im Detail), was läuft, ist nicht mehr gefragt, die Leute reisen eigenständig in der Welt herum und machen Verträge und Vereinbarungen, die Gültigkeit haben. Wenn die Mitarbeiter „draußen“ auf Partner treffen, interessiert es diese nicht, ob interne Begrenzungen vorliegen, die Mitarbeiter wollen und müssen kompetent und handlungsfähig sein.

Problem: Wie erhält die Führungskraft den Überblick? Wie führt er jetzt diese Mitarbeiter?

Zurück:

Da hat der Vorgesetzte gemerkt, dass er zum Teil selbst das Problem ist und dass er Angst bekommt, wenn er zu viele Mitarbeiter hat, die motiviert und kompetent sind und selbständig handeln. Dieses Dilemma muss er lösen. Wir haben dann nach Lösungen gesucht und die Infothek gefunden, wie er dezentral gültige Informationen zur Verfügung stellen kann, wobei die Informationen zentral gepflegt werden, so dass das Informationsbedürfnis gelöst werden kann.

Das psychologische Problem (des Gefühls des Machtverlustes) ist damit aber nicht lösbar, nämlich, dass wir zunehmend Mitarbeiter und Organisationseinheiten haben, die (z.T. juristisch) selbständig sind, autonom arbeiten und „eigentlich nur“ ergebnisverantwortlich sind und sich trotzdem nach bestimmten Spielregeln verhalten und mit der Organisation verbinden müssen. Es gibt bestimmte Parameter, die einfach nicht überwunden werden dürfen, die eingehalten werden müssen.

Nun kommen wir zu dem Punkt, wo wir noch mitten in der Entwicklung stehen:

Wir bauen jetzt Netzwerkstrukturen auf, die sicherstellen, dass dezentral eigenverantwortlich gehandelt werden kann und zentral geführt werden kann.

Aber meine Damen und meine Herren, wenn ich sage, „*zentral-geführt* werden kann“, meine ich nichts, aber auch nichts, was bisher mit einer *Zentrale* zu tun hat. Es ist eine völlig neue Form der *Zentrale*. Ich möchte Sie auf die Ausführungen von Herrn Schrepp, Daimler-Benz AG aufmerksam machen, der diese Philosophie ähnlich vertritt und ich meine, ihn richtig zu interpretieren: Klare zentrale Steuerung bei gleichzeitiger dezentraler Ergebnisverantwortung. Dies ist ein Paradoxon.



Wenn Ihnen jetzt einfallen würde, dies hätte in irgendeiner Weise mit (alter) Hierarchie zu tun oder mit Abhängigkeiten, so stimmt dies alles nicht. Es ist auf der einen Seite die gradenlose Freiheit (und es gibt nichts tyrannischeres wie Freiheit, meine Damen und meine Herren: Geben Sie jemand genügend Freiraum: er weiß nicht was er tun soll und sehnt sich zurück nach den alten autoritären Strukturen, wonach er wenigstens wußte, wo es lang geht. Aber wenn du mir bloß sagst, ich solle dieses Ergebnis erzielen und sonst nichts, dann bin ich Dilemma und habe Schwierigkeiten. Und diese Sehnsucht nach einer zentralen Führung, nach einer autoritären Führung ist nicht das, was ich meine mit einer *zentralen Führung*).

Ein bisschen Veränderung geht nicht. Veränderungen sind meist irreversibel.

Veränderungen sind „ganzheitlich“, d.h. in ihren Wirkungen meist nicht nur auf bestimmte Folgen begrenzt. Jede Veränderung hat auch unerwünschte, nicht vermeidbare, unvorhersehbare Folgen.

Die Aufmerksamkeit gegenüber diesen Folgen und die weitere Anpassung der Veränderungen unterstützen die Entwicklung. Oft können durch Innovationen nicht nur die Probleme gelöst, sondern neue Entwicklungspotentiale erschlossen werden.

Die Wahrung und Aufrechterhaltung der Identität der Organisation ist eine unverzichtbare Führungsaufgabe und eine bleibende Funktion der Hierarchie, die durch Spielregeln und Sanktionsgewalten sicherzustellen ist.

(Dies ist KEIN Widerspruch zur fortlaufenden Entwicklung der Werte, Visionen, Missionen, Leitbilder und Ziele, sondern eine Frage des Führungs- und Kommunikationsprozesses.)

Ich meine die neue Zentrale als Dienstleistung. Die Dienstleistung erbringt alles, was die dezentralen Einheiten brauchen, um als gemeinsame Organisation in den Außenbeziehungen erlebt zu werden und als gemeinsame Außenorganisation wahrgenommen zu werden und als solche handlungsfähig zu bleiben.

Wenn Sie jetzt Phantasien haben: Wie könnte das gehen? dann sind Sie gut unterwegs, denn das sind die Fragen, die wir uns derzeit stellen.

Um es einmal konkret zu machen:

Wie geht es, das neue Werk, z.B. das neue Motorenwerk in Untertürkheim, als Teil des Mercedes-Benz-Konzerns, des Mercedes-Benz-Unternehmens rechtlich selbständig, wirtschaftlich selbständig und in den Kundenbeziehungen und Außenbeziehungen völlig selbständig handeln zu lassen und trotzdem in den Außenbeziehungen, bei den Qualitätsansprüchen, in den Lieferantenbeziehungen, in den Kundenerwartungen, in der Art und Weise der öffentlichen Kommunikation dieses Motorenwerk als voll integralen Bestandteil der Mercedes-Benz-Philosophie, der Mercedes-Benz-Qualitätsansprüche und der Mercedes-Benz-Globalisierungsstrategie handeln und erleben zu lassen. Diese dazu erforderlichen Spielregeln zu entwickeln, sind wir mittendrin.



Ich hoffe, meine Damen und Herren, dass gerade diese letzte Anregung Nachdenklichkeit bei Ihnen auslöst und vielleicht auch die eine oder andere Information generieren lässt. Vielleicht sind Sie als Rote-Kreuz-Organisation sogar etwas schneller bei der Findung von Lösungen als wir bei der Mercedes-Benz und Daimler-Benz.

Ich danke Ihnen.

Auf Wiedersehen.

Weitere Funktionen der Hierarchie und „neuen Zentrale“:

Eindeutige Identität sicherstellen in den Außenbeziehungen durch glaubwürdiges Verhalten und entsprechende Produkte aller Teile.

Und in der Folge davon:

Jedes Teil versteht es als selbstverständlich, diese Glaubwürdigkeit nicht nur temporär, sondern generell zu beweisen und achtet diesbezüglich auf die anderen Teile. Mögliche Konflikte werden offen und direkt bearbeitet.

Egal, wie die jeweilige Ausgangslage ist: auf jeden Fall erscheint die Zukunft aufregend lebenswert, auch und gerade durch die Veränderungen, die jeder einerseits befürchtet und andererseits so sehnlich wünscht.