



Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Juli 2010

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

„Alle ziehen an einem Strang, in die gleiche Richtung“

Viele, die mit der Leitung eines Unternehmens betraut sind, würden das Gegenteil formulieren, wenn sie die Realität in ihrem Unternehmen beschreiben müssten. Divergierende Ziele und Interessen, das ist der vorherrschende Zustand in vielen Unternehmen. Vorstände und Geschäftsführer reiben sich daran auf, in immer neuen Versuchen ihr Geschäft voran zu bringen, um einige Zeit später zu sehen, wie mühsam aufgebaute Verbesserungen wieder verloren gehen. Sollte eine Unternehmensleitung deshalb ihren Wunsch, an einem Strang zu ziehen aufgeben?

Das „Manager-Hamsterrad“ dreht sich immer schneller

Vor 10 Jahren waren es nur einige Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte, gegen die eine Unternehmensleitung mit ihren Zielen ankämpfen musste, weil sie nicht mit am selben Strang zogen. Heute sind interne Prüfprozesse, aus den Risikomanagement-, Compliance- und Rechtsabteilungen hinzugekommen, die sich in den Unternehmen ausbreiten und teilweise verselbständigen. „Unser Geschäft wird von unseren internen Prozessen abgewürgt“ so drückte es vor kurzem ein Vorstand im gemeinsamen Gespräch aus. Hinzu kommt die hohe Arbeitsbelastung des Vorstandes, z.B. durch Umstrukturierungen, unvorhergesehene Kündigungen, ein neues Beurteilungssystem und nicht zu vergessen, die üblichen Probleme im Tagesgeschäft. Bei der Frage, was würden Sie gerne einmal in ihrem Aufgabenbereich verwirklichen, weil es Sie interessiert, blickt man in erstaunte Augen und bekommt ein müdes Lächeln. Das „Manager-Hamsterrad“ dreht sich immer schneller. Keine Zeit und kein Platz für Aktivitäten, die den Job bereichern, motivieren und neue Chancen eröffnen könnten.

Wer nicht weiss, wie er aus diesem destruktiven Muster heraus kommt, dem bleiben nur zwei

Möglichkeiten: Lernen damit zu leben, oder zu gehen. Wer beschließt damit zu leben, findet sich damit ab, dass er auf die Organisation, in der er arbeitet, nicht wirklich bauen kann. Unsinnige Verschwendung von Mitteln ist nötig, um wenigstens kurzfristige Erfolge zu erreichen. Das bleibt keinem verborgen und nagt an der Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung.

Was steuert das Hamsterrad? Organisationsstrukturen, Prozesse und Vorschriften? Nein. Langjährige Erfahrung hat gezeigt, diese beschleunigen es lediglich. Der tatsächliche Steuerungsmechanismus des Hamsterrades ist anders aufgebaut.

Woher kommen die treibenden Kräfte?

Um die wahren treibenden Kräfte in Unternehmen sichtbar zu machen, ist es wichtig sich die Tatsache vor Augen zu führen, dass Unternehmen künstliche Gebilde sind, die einen Zweck, aber keine Werte haben. Was in einem Unternehmen wichtig ist, kommt von den Menschen, die in diesen Unternehmen tätig sind. Es sind die Werte, Interessen und Wünsche dieser Menschen, die das Geschehen in den Unternehmen bestimmen. Deshalb laufen Unternehmen, deren Leitung kritische Entscheidungen ohne leitende Prinzipien mal so und mal anders trifft, aus dem Ruder.

In mittelständischen Unternehmen kann man das auf Grund der besseren Überschaubarkeit sehr gut beobachten. Zum Beispiel bei einem Unternehmen, dessen Leitung sich zurückhält, weil sie denkt ihre Mitarbeiter würden mit mehr Freiraum motivierter arbeiten. Der Gedanke mag richtig sein, jedoch sind die Folgen immer die gleichen: Motivierte, aber bei der Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen gegensätzlich agierende Mitarbeiter, die sich untereinander blockieren. Oder ein Unternehmen, dessen Leitung häufig in operative Aufgabenstellungen eingreift, dessen einzelne Mitglieder jedoch unterschiedliche Überzeugungen zur Ausführung dieser operativen Aufgaben haben. Auch hier sind die Folgen immer die gleichen: Abschottung und Alleingänge der jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieder.



Entscheidungen werden weniger im Interesse des Unternehmens als aus persönlichen Karrieregründen getroffen.

„Strukturelle“ Analyse

Mit Hilfe einer sogenannten strukturellen Analyse können diese destruktiven, oszillierenden Muster, die meistens unbeabsichtigt entstehen, genauer untersucht und die gegensätzlichen Überzeugungen und Werte, die hinter den Mustern stecken, sichtbar gemacht werden. Langjährige Mitarbeiter sind besonders gut geeignete Quellen für die strukturelle Analyse, denn sie kennen die oszillierenden Handlungsmuster, deren Verlauf sich oft über mehrere Jahre erstreckt. Zum Beispiel wechseln sich bei einem bekannten Unternehmen, ca. alle drei bis vier Jahre Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsprojekte ab, ohne dass ein Fortschritt bei den wirklich wichtigen unternehmerischen Zielen erreicht wird. Der Mechanismus dahinter ist vergleichbar mit dem so genannten JoJo-Effekt, den viele Menschen mit Gewichtsproblemen gut kennen: Zunehmen, abnehmen, zunehmen usw. Mit dem Zusatzeffekt, dass nach jeder Runde das Gewicht etwas höher ist, als vorher.

Der Begriff „strukturell“ macht deutlich, wie festgefügt diese Handlungsmuster sind. In den meisten Fällen haben sich die Führungskräfte und Mitarbeiter an diese Muster als Teil der Unternehmenskultur sowie an den Gedanken, dass man daran nichts ändern kann, gewöhnt. Auf Basis einer strukturellen Analyse ist es jedoch möglich, diese Handlungsmuster aufzulösen.

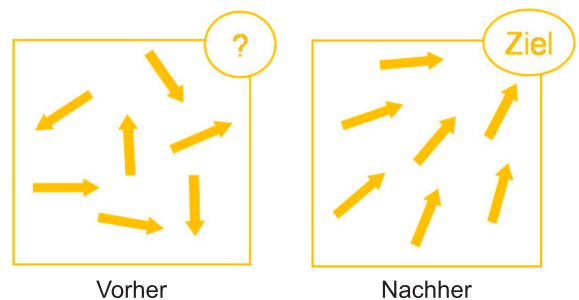
Ab jetzt wird es gestaltbar

Ein physikalisches Gesetz liefert die Grundlage für das auf eine strukturelle Analyse folgende Vorgehen: Energie, Wasser, Luft, etc. fließt immer dort entlang, wo am wenigsten Widerstand herrscht. Genauso verhält es sich mit der Motivation und den Handlungen in Unternehmen. Je nach dem, wie die Ziele, Interessen und Werte in

einem Unternehmen strukturiert sind, entsteht der JoJo-Effekt oder bleibender Fortschritt. Letzterer ist in folgenden sechs Schritten erreichbar:

1. Oszillierende (JoJo-) Muster im Unternehmen identifizieren
2. Herausfinden, welche konfliktären Ziele, Werte und Interessen das Hin-und-Her verursachen
3. Klären, was für die Unternehmensleitung das zur Zeit wichtigste unternehmerische Vorhaben ist
4. Entscheiden, welche der unter Schritt 2 gefundenen, konfliktären Ziele, Werte und Interessen für die Erreichung dieses Vorhabens die jeweils wichtigeren sind
5. Festlegen, welche Prinzipien sich daraus für grundlegende Entscheidungen der Unternehmensleitung ergeben
6. Schritt für Schritt-Ausrichtung aller nachgeordneten Ziele und Aktivitäten auf das unter 3. ausgewählte Vorhaben

Es gibt bereits eine Reihe von Geschäftsleitungen, die mit Hilfe dieses Vorgehens das Geschehen in ihren Unternehmen Schritt für Schritt neu strukturiert und lähmende Handlungsmuster aufgelöst haben. Die Ergebnisse sind jedes Mal die gleichen. Es ist für alle leichter zu verstehen, wo die Geschäftsleitung mit dem Unternehmen hin will. Die Koordination der Organisationseinheiten wird signifikant besser. Meetings werden effizienter und teilweise sogar überflüssig. Der Ressourceneinsatz für wichtige Vorhaben wird effektiver. Damit steigt der Erfolg im gesamten Unternehmen. Die Vorher-Nachher-Wirkung des beschriebenen Vorgehens ist in folgenden zwei Bildern symbolisch dargestellt:



Ausblick:

Nachhaltiger Fortschritt im Unternehmen ist auch eine Frage der Wahl zwischen zwei grundlegend verschiedenen Orientierungen in der Unternehmensleitung. Welche Orientierung zu Fortschritt führt und welche eher nicht, das lesen Sie in der nächsten Leitlinie im September.

Alle Ausgaben der Leitlinie zum Download und zum Weiterleiten per e-Mail finden Sie unter:

www.structural-consulting.de