

Every human organization creates a unique culture all its own.

Denison, Hooijberg, Lane & Lief

Leading culture change in global organizations, 2012 (S. 1)

2.1 Brauchen wir eine neue Industrielle Revolution?

Wie stellt sich unsere Situation dar? Wir haben in Deutschland keine nennenswerten Bodenschätze, wir haben auch nicht Millionen von Menschen, die für einen Hungerlohn arbeiten und sich schamlos ausnutzen lassen (weil sie vielleicht auch keine andere Wahl haben). Was wir aber haben, sind ziemlich clevere Menschen und eine gute Arbeitskultur. Die Kulturen anderer Länder sind stellenweise autoritärer, ausbeutender und menschenverachtender. Unsere Arbeitskultur ist hier weiter entwickelt und grundsätzlich geeigneter für die Erzeugung einer höchsten Leistungsmotivation für insbesondere qualitative Leistungen. Aber wir sind noch lange nicht da, wo wir hinkommen wollten.

Wenn es unser Ziel sein muss, die Menschen in unserem Land zur höchsten Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu bringen, braucht es eine Art neue Industrielle Revolution. Wenn wir nicht in den nächsten Jahren zu einem „Disney-Park“ mit erhaltenswerten Kirchen und Bauwerken verkommen wollen, brauchen wir eine viel konsequentere Umsetzung der bekannten und bewiesenen sozialpsychologischen Erkenntnisse. Sozialpsychologisch nicht als Mittel zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Menschen, sondern als Mittel zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit.

Die altbewährten Strategien zur Entwicklung unserer Organisationen, wie Prozessanalyse und organisatorische Restrukturierung etc., reichen für die Zukunft nicht mehr aus. Diese Elemente müssen mit den sogenannten weichen Elementen, wie Arbeitskultur und Führung, verbunden werden. Hier heißt das Zauberwort ganz einfach:

2.2 Ersetzen Sie Ihr Kontrollsystem durch Motivation

Das ist leicht gesagt und schwer getan. Die einfachste Führung ist Führung durch Kontrolle. Noch einfacher wäre nur: gar nichts machen.

Das Gegenteil von Kontrolle ist nicht, Kontrolle wegzulassen, sondern Kontrolle durch Motivation und ein Wertesystem zu ersetzen. Durch Motivation erreichen Sie die Energie des Menschen – Werte ersetzen Kontrolle.

In dieser Änderung stecken ungeahnte Produktivitätsreserven. Aber es braucht eine starke, entwickelte Führung, um diese Wende herbeizuführen. Was heißt dann starke Führung? Vielerorts wird starke Führung mit einem eher harten Führungsstil, schwache Führung mit einem eher weichen Führungsstil in Beziehung gesetzt. Es verhält sich jedoch anders.

Der Unterschied zwischen starker und schwacher Führung liegt auf einer anderen Ebene. Starke Führung ist gekennzeichnet durch Selbstvertrauen und ein hohes Vertrauen in andere Menschen. Schwache Führung geht einher mit einem geringen (kompensierten) Selbstwertgefühl, welches sich auf der einen Seite in autoritärem Verhalten, auf der anderen Seite in nachgiebigem Verhalten äußert.

Ende der 1960er-Jahre hat McGregor ein für damalige Zeiten, zumindest für die Praxis, revolutionäres Konzept vorgestellt. McGregor (1960) unterschied die Theorie X und die Theorie Y. Theorie X wie auch Theorie Y sind gedankliche Grundlagenhaltungen der Menschen (als Führungskraft).

Theorie X besagt: grundsätzlich verhält sich der Mensch ökonomisch, er schätzt genau seine Leistung und den dafür erhaltenen Benefit ab. Er versucht sich zu optimieren und arbeitet möglichst wenig für das, was er als Gegenleistung bekommt. So muss der Mensch stets kontrolliert werden. Eigentlich will er keine Verantwortung übernehmen. Also muss man ihn ständig überwachen. Wohlgemerkt: Diese Theorie des Menschen ist nur die gedankliche Vorstellungswelt. Aber diese Vorstellungswelt hat eine erhebliche Wirkung auf unser Verhalten.

Die zweite Ausprägung seiner Theorie ist die Theorie Y. Auch eine gedankliche Vorstellungswelt. Theorie Y geht davon aus, dass der Mensch unter bestimmten Bedingungen bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Dass der Mensch nicht nur optimiert sondern den Erfolg sucht, gerne arbeitet und Erfüllung in der Arbeit findet. Unter bestimmten Voraussetzungen müssen also Menschen nicht kontrolliert werden, sondern sie sind motiviert und in höchstem Maße interessiert, gute Leistungen zu erbringen.

Diese beiden Vorstellungswelten sind heute aktueller denn je. Sie zeigen den Paradigmenwechsel auf, den wir brauchen, wenn es darum geht, eine neue, wesentlich leis-

Abb. 2.1 Theorie X und Theorie Y. (McGregor 1960)

McGregor hat bereits 1960 die dafür entscheidende Theorie begründet

Theorie X: Menschen sind an sich verantwortungsscheu und haben eine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Kontrollen und Sanktionen sichern den erwarteten Leistungsstand.

Theorie Y: Unter bestimmten Bedingungen übernehmen Menschen Verantwortung und sind zu Höchstleistung motivierbar. Anerkennung und das Gefühl der Selbstwirksamkeit sind die Motoren für Leistung.

Die Vorstellung beginnt im Kopf und hat eine höchste Tendenz, faktisch zu werden.

tungsintensivere Arbeitswelt zu erschaffen. Die Dynamik dieser beiden Theorien ist sehr einfach zu erklären (vgl. Abb. 2.1.).

An der Abb. 2.2. zeigt sich sehr griffig: Die Vorstellung leitet unser Verhalten. Das Verhalten hat eine Wirkung. Die Wirkung trifft auf die Vorstellung des Gegenübers (und bestätigt sie meist). Die Person gegenüber handelt aus der bestätigten Vorstellung heraus, die Handlung hat ihre Wirkung und bestätigt meist die Vorstellung des ursprünglich Handelnden.

Eine Führungskraft denkt: „Die Mitarbeiter sind nicht initiativ und sie trauen sich nichts.“ Deshalb kontrolliert er die Leistung pro Zeit und die Qualität und Quantität der Arbeit. Nicht ausreichend durchdachte Vorschläge und Konzepte weist er harsch zurück.

Der Interaktionskreislauf

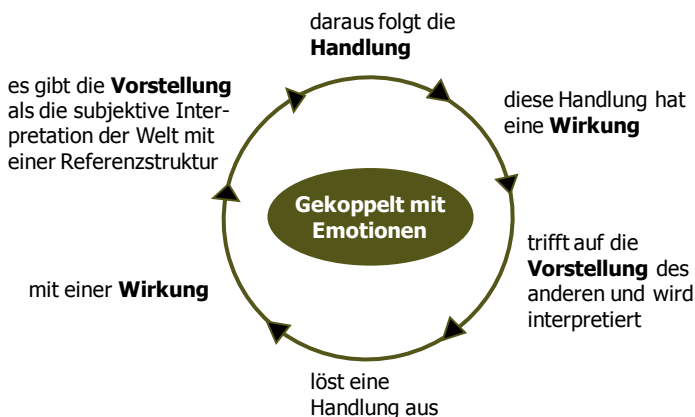


Abb. 2.2 Der Interaktionskreislauf

Die Wirkung ist: Mitarbeiter bekommen Angst und fühlen sich im Bild des Chefs als strenger und kontrollierender Chef bestätigt und überlegen sich mehrmals, was und ob sie etwas vorschlagen sollen. Dies bestätigt natürlich die Vorstellung des Chefs, dass die Mitarbeiter nicht initiativ sind und sich nichts trauen, sie aber auch gerne in dem Zustand verbleiben, weil sie ja eigentlich faul sind.

Dieses Phänomen ist ja eigentlich allseits bekannt und mit verschiedenen theoretischen Bezeichnungen versehen worden (selbsterfüllende Prophezeiung (Madon et al. 2011) bis Andorra-Phänomen (Jung 2008)). Aber es ist das, was jeden Tag in der Praxis passiert. Wie erzeugen wir mit unserem Verhalten den Zustand, den wir gedanklich – im Positiven wie im Negativen – bereits vorweggenommen haben?

Zurück zu Theorie X und Theorie Y. Die Veränderung dieses gedanklichen Gebäudes stellt den Paradigmenwechsel für unsere Arbeitskultur dar. Gerade in diesen Zeiten zeigt sich, dass viele eigentlich dem Theoriegebäude X anhängen.

Ich will meine Ausführungen an einem Beispiel darlegen. Vielleicht erkennen Sie an den Beschreibungen einiges aus Ihren Erlebnisbereichen wieder:

Es handelt sich in dem Beispiel um ein Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, speziell um die Vertriebsabteilung. Es zeigten sich über mehrere Jahre hinweg in den verschiedenen Zyklen des Verlaufs immer wieder gleiche Vorkommnisse. Am Anfang des Jahres verloren die Verkäufer viel Zeit, weil sie nicht sofort zu Beginn des Jahres mit hohem Einsatz im Verkauf starteten. Über mehrere Ansagen der Geschäftsleitung entstand so ein sinusförmiger Verlauf der Leistungskurve.

Phasen der Hochleistung werden von Phasen der geringeren Leistung abgelöst. Jeweils auf der unteren Leistungsstufe werden durch die Geschäftsleitung sogenannte „Druckbetankungen“ vorgenommen. „Druckbetankungen“ sind klare Ansagen nach Leistung und Umsatzerwartungen, verbunden mit der Drohung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Der Kreislauf scheint folgendem System zu folgen (siehe Abb. 2.3).

Nehmen wir an, die Vertriebsleistung liegt im April eines Jahres ca. 20% hinter den Plan-Erwartungen. Die erste „Druckbetankung“ erfolgt. Alle Vertriebsführungskräfte werden angeschrieben, dass man sehr unzufrieden ist mit der Leistungserbringung und dass eine deutliche Leistungsverbesserung erwartet werde. Die Information wird trapezartig nach „unten“ gelenkt. Die Geschäftsführung informiert die Vertriebsleitung, die Vertriebsleitung informiert die Regionalleitungen, die Regionalleitungen informieren die Leitungen der Niederlassungen. Die Reaktionen der verschiedenen Ebenen sind zunächst auf jeder Ebene ähnlich. Frustration, Aufruhr oder Agonie, je nachdem, was die Mitarbeiter in der Organisation gelernt haben. Die einen ärgern sich, die anderen lehnen sich auf, die Dritten erstarren vor Angst. Oft tut sich eigentlich nicht viel nach dieser ersten Intervention. Alle sind zunächst erstmal mit sich beschäftigt.

Zwei Monate später erfolgt dann die zweite „Druckbetankung“. Heftiger, deutlicher. Man spricht jetzt davon, dass es durchaus zu Kündigungen und arbeitsrecht-

lich empfindlichen Maßnahmen kommen könnte. Wieder wird die Treppe von oben gekehrt. Man ärgert sich über das, was man zu hören bekommt und tut auf der nächsten Stufe dasselbe. Mitunter gibt es jetzt lautstarke Situationen, jedenfalls wird unter vorgehaltener Hand davon gesprochen. Die Ansage tut ihre Wirkung. Alle hängen sich rein. Eventueller Widerstand ist gebrochen. Es kommt zur angepassten Einsicht. Am Ende werden die Zahlen erreicht. Alle bekommen die Bestätigung, dass das wohl der Lauf der Welt sei. Mit der Zeit gleitet dieser Kreislauf in eine Art Konditionierung. Man weiß jetzt schon, was passieren wird.

Bei jeder Neuerung, die durch die Geschäftsleitung beabsichtigt wird, kommt es unweigerlich zu diesem Kreislauf. Konditioniert heißt (Pavlov 2003), dass auf ein auslösendes Ereignis unmittelbar und ohne Reflexion eine zweite, quasi gekoppelte Reaktion erfolgt. In vielen Konflikten passiert dieses Phänomen, so auch bei den Bemühungen um Zielerreichung. Mit der Zeit glaubt man, dass es gar nicht mehr anders möglich ist. Bei jeder Neuerung, die in den Vertrieb kommuniziert werden muss, wartet man aufgrund der befürchteten Reaktionen einen günstigen Moment ab, um dann mit der Strategie „Bombenwurf“ die Neuerung zu verkünden. Abwarten bis alle für einen Moment unaufmerksam sind, dann den „Bombenwurf“ vollziehen, abtauchen und warten, bis alles etwas verraucht ist.

Zusätzlich entwickelt sich ein sogenanntes Inkompetenz-Schema. Die Geschäftsleitung hält die Vertriebsleitung für inkompetent, die Vertriebsleitung hält die Regionalleiter für inkompetent, die Regionalleiter die Niederlassungsleiter, die Niederlassungsleiter die Verkäufer und das Ganze vice versa zurück. Die Verkäufer halten den Niederlassungsleiter für inkompetent, die Niederlassungsleiter schimpfen über die Regionalleiter und so fort.

Der Kontroll-Kreislauf

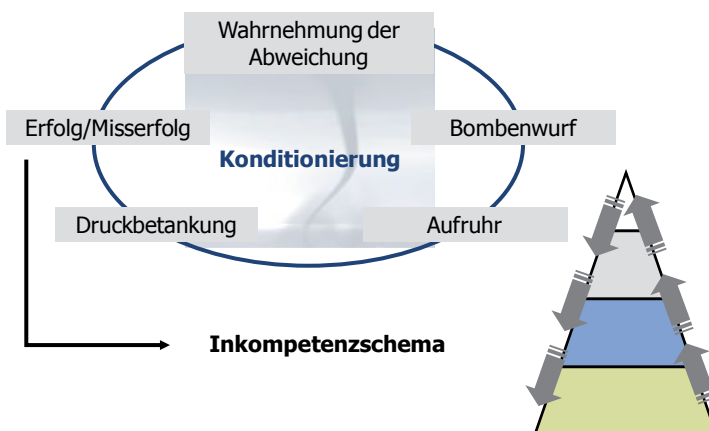


Abb. 2.3 Der Kontroll-Kreislauf

Abb. 2.4 Nicht-Kontrolle

Das Gegenteil
von Kontrolle ist nicht:
Nicht-Kontrolle



sondern: **Werte.**

Das ist dann das Fundament unserer Arbeitskultur. Eigentlich, obwohl vielleicht die Stimmung grundsätzlich nicht schlecht ist, liegt Misstrauen wie ein kalter Nebel über dem ganzen Geschehen. Was ist die Ursache für das Sinus-System? Gleich, ob das Inkompetenzschema bei der Führung beginnt oder ob die Mitarbeiter sich sowieso in einer unterverantwortlichen Position befinden, stellt sich die entscheidende Frage: Wie können Phasen der Unterverantwortlichkeit in dauerhafte Energie umgewandelt werden? Würde die Sinus-Reaktion einer aufsteigenden Geraden weichen, gäbe es das gesamte eigentlich unnötige System nicht. Also ist die alles lösende Frage: Was müsste passieren, dass möglichst viele Mitarbeiter Verantwortung und Commitment für die zu erreichenden Ziele übernehmen? Wie können möglichst viele Menschen für eine dauerhafte intensive Leistungserbringung motiviert werden? Unter welchen Bedingungen ist dies möglich?

Offenbar kann das allbekannte Kontrollsystem diesen Erwartungen nicht entsprechen. Das ist das leistungsmäßige Ende des Kontrollsystems.

Stellen Sie sich vor, welche Leistungsfülle zu erreichen wäre, wenn diese sinusförmige Leistungskurve durch bewusste Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ausgeglichen wäre. 20 bis 30 % mehr Wirkungsgrad sind allemal möglich.

Was ist dann das Gegenteil von Kontrolle? Es ist nicht „Nicht-Kontrolle“ (Abb. 2.4), sondern die Schaffung von Werten. Auf diesen Aspekt möchte ich später (siehe Kapitel Wertemanagement) gesondert und ausführlich eingehen.

2.3 Orientierung schafft Identität

Ein weit verbreitetes Phänomen in Unternehmen ist Orientierungslosigkeit (Abb. 2.5). Es gibt keine klare Zukunftsperspektive, die Umsetzung der notwendigen Transformationen wird zu nachlässig durchgeführt. Zu geringe Investition in die Herstellung von

Wie sind unsere Arbeitskulturen heute noch belastet?

Orientierungslosigkeit

- > keine klare Zukunftsperspektive
- > zu schlaffes Transformationsmanagement, wie die Zukunftsperspektive in der Organisation faktisch wird
- > die Logik des Erfolges wird nicht durchschaut
- > zu viele unverbundene Projekte, zu wenig Konzentration
- > Intoleranz zu: Nicht wissen, wie es gehen könnte

Abb. 2.5 Orientierungslosigkeit

Zielkongruenz, man möchte alles schnell hinter sich bringen. Überhaupt wird der Frage des Zukunftsbildes zu wenig Bedeutung beigemessen oder es werden Projekte einfach kopiert, ohne die Logik des Gelingens überhaupt durchschaut zu haben.

Zu viele Projekte auf einmal verbrauchen die entscheidenden Ressourcen, es sind zu wenige Prioritäten vorhanden, sodass zu wenig Konzentration auf essenzielle Themen entsteht. In der Umsetzung wird zu wenig beachtet, dass der Widerstand oft nur aus der Unwissenheit entsteht – Unwissenheit darüber, was eigentlich für die Umsetzung des Projektes getan werden müsste.

2.4 Die größte Lehmschicht befindet sich gleich unterhalb des Vorstands

Offenbar scheint es ein Gesetz zu sein: Die Kooperation zwischen den Vorständen und der nächsten Ebene scheint besonders schwierig zu sein. Gegenseitige Inkompetenzzuweisung auf beiden Ebenen oder immense Anpassungsleistungen auf der nachgelagerten (– 1)-Ebene sind an der Tagesordnung vieler Unternehmen. Die Ursachen sind vielfältig. Vorstände werden von den Aufsichtsräten besetzt, oft nicht als Team, sondern um strategische Absichten zu verfolgen. Somit sind Grabenkriege vorprogrammiert, die oft stellvertretend auf der zweiten Ebene ausgetragen werden. Oder es gibt nach wie vor eine gewisse Unnahbarkeit auf Vorstandsebenen und zu großes Anpassungsverhalten weiter unten. Die Kommunikation während einschlägiger Führungsveranstaltungen läuft dann sehr einseitig ab: lange Vorträge, die Aufforderung, Fragen zu stellen. Fragen werden nicht gestellt, und wenn doch, werden sie abgebügelt. Auch hier kann durch den bewussten Einsatz von interaktiven Elementen, der Bewusstmachung der Vorwurfskultur, dem Aufbau von partnerschaftlichem Verhalten und Augenhöhe viel an Durchlässigkeit in die Beziehung gebracht werden.

Literatur

- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. New York: Wiley.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. Weimar: Oldenbourg Verlag.
- Madon, S., Willard, J., Guyll, M., & Scherr, K. C. (2011). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power, and links to social problems. *Social And Personality Psychology Compass*, 5(8), 578–590.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Pavlov, I. P. (2003). *Conditioned reflexes*. New York: Courier Dover Publications.

Weiterführende Literatur

- Hegele-Raih, C. (2010). Werden die Mitarbeiter gerecht beurteilt? *Harvard Business Manager*, 9, 82–91.
- Holling, H., & Müller, G. F. (2004). Theorien der Organisationspsychologie. *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3, 59–87.

21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen

Konsequent, essenziell, vertrauensvoll

Wildenmann, B.

2015, XVIII, 400 S. 119 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08453-0