

Überlegenswertes zum Thema Führung und Management

Nachfolgend werden als wesentlich erachtete Überlegungen und Aussagen von
>Tom DeMarco: Spielräume –
Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn, 2001 <
(nicht immer im Wortlaut, aber sinngemäß) wiedergegeben.
(Wolfgang Kahl)

Vorwort

- Anleitung, das moderne Unternehmen mit der Fähigkeit auszustatten, sich zu wandeln
- Mit etwas weniger Effizienz weitaus effektiver führen
- Spielräume, ohne die Veränderungen nicht möglich sind
- Spielräume bewusst zulassen und von der Besessenheit wegkommen, auch noch das letzte Quäntchen Spielraum auf dem Altar der Effizienz zu opfern

... Effizienz (wahn) und (hektische) Betriebsamkeit

Ein grundsätzliches Problem vieler Unternehmen ist die Vorstellung, eine Organisation sei nur in dem Maße effektiv, wie alle ihre Mitarbeiter fortwährend vollständig ausgelastet sind.

Ein Ergebnis dieser auch noch herrschenden Betriebswirtschaftslehre ist zumeist eine Entschlackungskur, in deren Verlauf überflüssige Kapazitäten restlos beseitigt werden.

Heute muss immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit bewältigt werden. Der durchschnittliche Wissensarbeiter steht so unter Druck, dass er einfach keinen freien Moment mehr kennt.

Allerdings, die notwendigen Veränderungen in der Organisation erschöpfen sich nicht darin, das Gleiche wie bisher noch schneller zu erledigen, sondern zielen darauf ab, immer wieder innovativ (völlig) neue Wege zu erdenken und mit den Mitarbeitern einzuschlagen.

Wandel und Neuerfindung benötigen einen Rohstoff, der heißt Spielraum. Spielräume sind Zeiten ohne hektische Betriebsamkeit. Spielräume sind die natürlichen Feinde von Effizienz, und Effizienz ist der natürliche Feind von Spielräumen.

Meine Erfahrungen ... haben mich keinen Zusammenhang zwischen Betriebsamkeit und Erfolg erkennen lassen. Wichtig ist es, dass alle Beteiligten lernen, wachsen und Spaß an der Arbeit haben.

These, dass die eigentliche Arbeit der Organisation durch extreme Betriebsamkeit Schaden nimmt ... die Wirkung eines allzu rührigen Managements ...

Aus praktischen Gründen ist es unmöglich, jeden in der Organisation zu 100 % auszulasten, Es ist vielmehr notwendig, jedem Mitarbeiter einen gewissen Puffer einzuräumen.

Wirkungsweise der hektischen Betriebsamkeit: Die Reduzierung von Pufferzeiten erhöht die Auslastung / Effizienz der Mitarbeiter, schränkt jedoch deren Verfügbarkeit zunehmend ein, Arbeitsvorgänge stauen sich im „Eingangskorb“.

Verfügbarkeit hingegen impliziert eine gewisse Ineffizienz.

Wer seine Mitarbeiter in dem Sinne effektiv einsetzt, dass er ihrem Arbeitstag jeglichen Spielraum nimmt, muss als Nebenkosten längere Antwortzeiten und damit eine Entschleunigung der Organisation in Kauf nehmen.

Mitarbeiter: (k)eine fungible Ressource

Typische Umstrukturierungsmaßnahmen konzentrieren sich darauf, die Effizienz eines Unternehmens zu steigern.

Effizienzsteigerungen erweisen sich häufig als kontraproduktiv.

Es ist überaus schwierig, die Effizienz eines Unternehmens zu steigern, weil gute Mitarbeiter ohnehin ständig an der Erhöhung ihrer persönlichen Effizienz arbeiten.

Effizienzexperten setzen häufig auf die Annahme, einzelne Mitarbeiter seien vollkommen fungibel, d.h. austauschbar, in beliebiger Funktion einsetzbar.

Matrixmanagement ist nicht allzu sinnvoll ... es sei denn, Mitarbeiter sind als vollkommen fungible Ressource zu betrachten. Sie können nicht nur nach Belieben herumgeschoben, sondern auch zerstückelt werden. Unternehmen, die nach dieser Methode arbeiten, halten sich für dynamisch und überaus flexibel.

Das Problem besteht darin, dass menschliche Arbeitskräfte nicht voll und ganz fungibel sind.

Wenn sich ein Mitarbeiter zwischen zwei Projekten zerteilen muss, errechnet sich die damit verbundene Verschwendung aus der Summe der Zeit, die für Routinearbeiten beim Taskwechsel + gedankliche Doppelarbeit bei Wiederaufnahme der unterbrochenen Arbeit + Eintauchzeit + Überwindung von Frustrationen benötigt wird.

Je mehr Ressourcen der Zeitausfall beim Wechsel von einer Aufgabe zur nächsten in einem Unternehmen beansprucht, desto mehr erweisen sich die Einsparerwartungen als Illusion.

Fragmentierte Wissensarbeiter mögen noch so beschäftigt wirken, ein Großteil ihrer Hektik ist nur ein Kampf gegen Windmühlen, während sie zwischen verschiedenen Aufgaben rotieren.

Wissensarbeiter sind nicht fungibel. Sie zu behandeln, als wären sie es, lässt sie beschäftigter aussehen. Aber es erschwert ihnen, etwas Nützliches zu leisten.

Wie Sie „Eva“ managen

Es gibt Mitarbeiter, die das Herz und die Seele jeder effektiven Organisation sind und wesentlich zum Erfolg beitragen. Sie können ihnen keine Ziele vorgeben, die ihnen nicht sinnvoll erscheinen. Wenn Sie ihnen genügend Aufgaben aufhalsen, die ihnen nutzlos erscheinen, werden sie in Kürze anderswo arbeiten.

In einer gemeinnützigen Organisation war in den Augen der ehrenamtlichen Mitarbeiter die Belohnung für ihr Engagement, selbst die Kontrolle über ihre Arbeit zu haben. Wenn man Freiwilligen die Eigenverantwortung verwehrt oder die Kontrolle an sich reißt, sind sie weg. Stattdessen gilt es, die eigenen Standards unterschwellig zu vermitteln, so dass sie sie irgendwie als ihre Standards übernehmen.

Der Unterschied zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen liegt darin, dass die Mitarbeiter in der Welt der Gewinnorientierung bezahlt werden und deshalb bereit sind, einen Teil der Kontrolle an ihren Chef abzugeben und zumindest ein gewisses Maß an Vorgaben zu akzeptieren.

Offenbarung: Statt darüber nachzudenken, wie viel Kontrolle Mitarbeiter an ihren Manager abzutreten bereit sind, war ich einfach davon ausgegangen, alles unter Kontrolle zu haben.

In meinen Augen war es mein Job, alles zu kontrollieren, so wie es ihr Job war, meine Anweisungen auszuführen. Es dauerte lange, bis ich erkannte, dass es anders war.

Ich halte es für durchaus sinnvoll, wenn Manager 80% ihrer Zeit mit ihren Mitarbeitern verbringen.

Hierarchielinien sind Autoritätspfade, die viel zu schmalbandig sind, um alle Informationen weiterzuleiten zu können, die kommuniziert werden müssen.

Gute, engagierte Mitarbeiter („Eva“) sind primär von ihrem Wunsch nach persönlichem Wachstum motiviert. Selbstkontrolle ist in ihren Augen die wichtigste Voraussetzung für ihre persönliche Weiterentwicklung. „Eva“ ist nicht unkontrollierbar, sie ist lediglich nicht vollständig kontrollierbar. Sie müssen ihr einen gewissen Spielraum zugestehen, eine Gelegenheit, eigene Wege zu gehen und eigene Fehler zu machen. Die Möglichkeit, Fehler zu machen, ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Wenn ich „Evas“ Selbstkontrolle darauf beschränkt, nur die Wahl treffen zu können, die auch Sie für sie getroffen hätten, besitzt sie keine Kontrolle.

Aber nun nehmen wir einmal an, dass „Eva“ und ihre Teamkollegen etwas anderes befinden. Dann wäre es naiv, auch nur einen Moment lang zu glauben, die Autorität, die Ihnen von ganz oben übertragen wurde, könnte ausreichen, Ihren Leuten Ihre Sichtweise aufzuzwingen.

Wenn Sie einen Vertrauensvorschuss aufgebaut haben, können Sie vielleicht daraus Kapital schlagen, um einige Angelegenheiten, die Ihnen besonders am Herzen liegen, in Ihrem Sinne zu entscheiden. Aber nicht alle. Und der Vertrauensvorschuss ist schnell aufgezehrt, wenn Sie zu oft davon Gebrauch machen.

Leute wie „Eva“ zu führen, ist paradox: Um Kontrolle zu bewahren, müssen Sie Kontrolle abgeben. Sie müssen Ihre Autorität so sparsam ausüben, dass niemand merkt, dass Sie sie überhaupt ausüben.

Die Spielräume, die Sie auf diese Weise für „Eva“ und ihre Kollegen schaffen, sind keine zeitlichen Spielräume. Sie sind Kontrollspielräume. Für eine gesunde Organisation ist das eine so wichtig wie das andere.

Geschäft statt Geschäftigkeit

Sie messen schnellen Antwortzeiten eine höhere Bedeutung bei als hektischer Betriebsamkeit. Ihre Mitarbeiter haben manchmal etwas Zeit übrig, Zeit in der sie nicht in Arbeit ersticken. Und Sie sind kein Kontrollfreak, sodass die „Evas“ in Ihrer Organisation die Chance haben, ein paar eigene Entscheidungen zu treffen und vielleicht sogar ein paar eigene Fehler zu machen.

Jeder Mitarbeiter muss Gelegenheit haben, sich mit dem Thema Veränderung zu befassen: Zeit, in der er darüber nachdenkt, was seine Arbeit zum großen Ganzen beiträgt und was sie beitragen sollte.

Spielräume sind Investitionen in den Wandel. Sie sind operative Ressourcen, die im Interesse der langfristigen Gesunderhaltung genutzt werden sollten.

Gesunde Wissens-Unternehmen halten ihre Mitarbeiter. Aber es kommt nicht nur auf die Spitzenleute an. Es kommt auf jeden an. Zu den Kernfähigkeiten eines Wissensarbeiters gehören nicht nur Fachwissen sondern auch Domänenwissen, also das Gebiet, auf das er seine Fachkenntnisse anwendet. Je wichtiger Domänenwissen ist, desto weniger fungibel sind die Mitarbeiter. Domänenwissen ist ein unternehmerischer Vermögenswert.

In Zeiten des Wandels ist der Verlust an Humankapital noch höher.

Je erfolgreicher ein Unternehmen aus seinen Mitarbeitern auch noch das letzte Quäntchen Leistungskraft herausholt, desto anfälliger wird es für Personalfluktuationen und den damit verbundenen Verlust an Humankapital.

Manager, die ihre Mitarbeiter zu außergewöhnlicher Loyalität inspirieren, sind häufig auffallend charismatisch. Bleiben die Mitarbeiter dagegen dem Unternehmen treu, ist persönliches Wachstum oft der Köder, der sie lockt.

Wenn Unternehmen nicht mehr schöpferisch sind, liegt das häufig daran, dass ihre Leute sich in hektischer Betriebsamkeit verzetteln: Haben uns verirrt, kommen aber gut voran

Wenn Sie zwischen zwei sich gegenseitig ausschließenden Zielen hin und her gerissen sind, die beide gnadenlos durchgezogen werden müssen, ist Stress das unvermeidliche Ergebnis.

Stress ist eine Belastung für unsere Gesundheit, unsere menschlichen Beziehungen und unser Urteilsvermögen. Weniger bekannt ist die Wirkung von Stress auf Organisationen.

Die Kosten von Druck

Sie üben auf Ihre Mitarbeiter auf unterschiedliche und unterschiedlich offensichtliche Weise Druck aus, zum Beispiel indem Sie

- Aggressiv Termine vorgeben / planen
- Mitarbeiter mit Extraarbeiten belasten
- Gerne Überstunden sehen
- Verärgert reagieren, wenn Ihre Erwartungen enttäuscht werden
- Das außergewöhnliche Engagement eines Mitarbeiters in Gegenwart anderer herausheben
- Nur erstklassige Leistungen gelten lassen
- Sich über jede scheinbare Zeitvergeudung ereifern
- Selbst mit gutem Beispiel vorangehen (wenn sich der Chef so reinhängt, ist für Schlendrian unter den Mitarbeitern erst recht keine Zeit)
- Nur gewünschte Verhaltensweisen und Ergebnisse durch Anreize fördern

Allerdings, die meisten Maßnahmen zur Erhöhung von Druck bewirken nicht die geringste sinnvolle Verhaltensänderung.

Immer mehr Unternehmen glauben, dass Druck Leistungsverbesserungen bewirkt und dass maximale Leistungen nur mit maximalem Druck erzielbar sind. Dieser Gedanke ist Teil unserer Leitkultur.

Aber die Leute, die für Sie arbeiten, sind keine Galeerensträflinge, sondern Wissensarbeiter. Menschen unter Zeitdruck denken nicht schneller. Die Denkgeschwindigkeit ist unveränderlich. Sie können allenfalls Zeitverschwendung vermeiden, Aufgaben verschieben, die nicht auf dem kritischen Pfad liegen, abends länger bleiben. In einer gesunden Wissensorganisation verschwenden die Leute ohnehin kaum Zeit. Genauso wenig neigen Wissensarbeiter dazu, Aufgaben in der falschen Reihenfolge zu bearbeiten. Etwas Druck kann deshalb allenfalls das Zeitmanagement und die Konzentration auf den kritischen Pfad geringfügig verbessern. Überstunden: kurzfristig können sie eine geradezu beeindruckende Wirkung zeigen. Schnell stellt sich der Überdruß bei den Mitarbeitern ein. Sie spüren den Gegendruck von zu Hause und genehmigen sich eigenmächtig einen gewissen Ausgleich. Zuletzt schauen sie sich nach einem besseren Job um, oder es führt zu Demotivierung und Burnout.

Es ist die von Stress geschwächte Organisation, die die Anwendung von Druck begünstigt.

Aggressive Terminpläne

Ein Plan, der Realitäten außer Acht lässt, ist nicht nur nutzlos, sondern gefährlich. Viele Manager glauben, es gäbe keine schlechten Terminpläne sondern nur schlechte Leistungen, die den geplanten Termin hintertreiben.

Überstunden

Unternehmen auf der ganzen Welt sehen für Wissensarbeiter eine Standardarbeitszeit von etwa sieben bis acht Stunden pro Tag in der Woche vor. Aber Unternehmen, in denen Überstunden an der Tagesordnung sind, geben sich nicht mit ein paar Minuten täglich zufrieden.

Am Ende eines Marathons einen Spurt hinzulegen, ist sinnvoll; 42 Kilometer lang zu spurten, ist verrückt. Dauerhafte Überstunden sind eine Methode zur Produktivitätssenkung. Sie senken die Wirkung jeder geleisteten Arbeitsstunde. Bedenken Sie, dass Wissensarbeit denkintensiv ist.

Aber nicht nur die Unternehmen belasten ihre Mitarbeiter mit dauernden Überstunden. Die Mitarbeiter belasten sich auch selbst damit. Klar ist, dass die Euphorie, das Narkotikum des Lebens am Rande des Abgrunds und die damit verbundene Erschöpfung das menschliche Denkvermögen beeinträchtigen.

Wer sich allzu sehr in die Arbeit hineinsteigert, wird irgendwann ausbrennen. Das bisschen Kraft, das ihnen möglicherweise noch geblieben ist, wenden sie dafür auf, ihre Ausgebranntheit zu überspielen oder es zumindest zu versuchen: Mitarbeiter die mitlaufen, aber keinen nennenswerten Beitrag mehr leisten. Oft sind es die einstigen Spitzenleute des Unternehmens.

Wenn wir Humankapital sorgfältig messen und anhand der ermittelten Maße die finanziellen Kosten der Personalfuktuation ermitteln, erweist sich Fluktuation als der zweit- oder drittgrößte Kostenfaktor.

Antreiber: Weil die Chefs wissen, dass ihre Kollegen ohnehin bis spät in den Abend hinein arbeiten werden, denken sie sich nichts dabei, sie mir-nichts-dir-nichts während der regulären Arbeitsstunden zu unterbrechen (z.B. XXL-Besprechungen). Weil auf diese Weise kein Mensch zwischen neun und fünf etwas zuwege bringen kann, steigt die Tendenz, Überstunden zu machen. Es ist eine Schande, dass die Organisation es anscheinend nicht schafft, ihren Mitarbeitern während der normalen Arbeitszeit eine ruhige, ungestörte Umgebung zu bieten.

Wo Mitarbeiter standardmäßig Überstunden machen, neigen Manager dazu, zu Workaholics zu mutieren. Eindruck hingegen macht ein Manager, der nicht ins Schwitzen gerät und nie auch nur im Geringsten hektisch wirkt.

Wenn Manager überarbeitet sind, beschäftigen sie sich mit anderen Dingen als dem Management. Je überarbeiteter sie sind, desto weniger Zeit bleibt ihnen für ihre eigentliche Managementaufgabe.

Der Laubsauger

Heute tippen die Manager selbst. All die klassischen Sekretariatsarbeiten erledigt jetzt eine Führungskraft. Textverarbeitungsprogramme bieten die Möglichkeit, Arbeiten, die früher als Büroarbeit galten, auf besser bezahlte Mitarbeiter zu verlagern. Dies hat uns Organisationen eingebracht, in denen es allen Ecken und Enden an Unterstützung durch Hilfskräfte mangelt.

Wir haben alle Hände voll zu tun, unsere eigene Bürokratie zu spielen. Wie viel Zeit verbringen Sie selbst auf diese Weise?

Gesetze des schlechten Managements

- i) Wenn etwas nicht funktioniert, tue ich das Gleiche immer wieder (weil ich mich vermutlich nicht richtig angestrengt habe) ... *lassen sie es bleiben und versuchen etwas anderes ...*
- ii) Stellen Sie sich als Ihren eigenen Allroundersatzspieler auf ... *lassen sie es bleiben und versuchen etwas anderes ...*

Trotzdem muss „was auch immer“ erledigt werden: Wenn Sie eine Position innerhalb Ihres Verantwortungsbereichs mit sich selbst besetzen, so heißt das, dass Sie sich zumindest teilweise von der Aufgabe entbinden, Ihren Verantwortungsbereich zu managen. Darüber hinaus halsen wir uns weniger hochwertige Tätigkeiten auch deshalb auf, weil wir die Herausforderung scheuen. Managementaufgaben sind beängstigend: Sie führen uns in die erschreckend wenig greifbare Welt menschlicher Beziehungen, in der es um Motivation, soziales Miteinander, Konflikte und Konfliktmanagement geht. Es bringt allerdings nichts, vor dieser Herausforderung wegzulaufen.

Gutes Management ist der Lebensnerv jedes gesunden Unternehmens.

Die Kultur der Angst

Zornige Manager sind Loser, unselige Nichtskönner, die bis zum Hals im Schlamassel stecken und nicht die geringste Ahnung von Führung haben.

Organisationen, in denen eine Kultur der Angst herrscht, sind u.a. durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Es ist gefährlich, bestimmte Dinge anzusprechen ...
- Stellen sich Ihre Zweifel als berechtigt heraus, so gilt das als Beweis, dass Sie der Grund dafür sind ...
- Zielvorgaben sind so aggressiv, dass die Chance, sie einzuhalten, praktisch gleich null ist
- Macht darf über den gesunden Menschenverstand triumphieren
- Wer sich nicht unterordnet, darf ungestraft herabgesetzt werden
- Die Leute, die gehen müssen, sind im Durchschnitt kompetenter als die, die bleiben dürfen
- Die Manager, die das Massaker überleben, sind ein äußerst reizbarer Haufen. Niemand will sich mit ihnen anlegen.

Stress in der Organisation ist besonders spürbar, wenn zu wenig Personal vorhanden ist. Es gibt auch Situationen, in denen personelle Überbesetzung das Problem ist, z.B. besonders in der frühen Konzeptionsphase eines Projektes.

In einer gesunden Organisation ist ein bestimmtes Maß an Versagen in Ordnung. Gesunde Firmen wissen, dass sie ihren Leuten Fehler zugestehen müssen, ohne sie dafür zur Verantwortung zu ziehen. In einer Kultur-der-Angst-Firma muss jedes Scheitern bestraft

werden. Die Chemie in Kultur-der-Angst-Organisationen scheint nach einem festen Mindestmaß an Schuld zu verlangen.

Prozess-Versessenheit

Prozess-Versessenheit ist eine Epidemie. Wissensarbeit ist ein Bereich, für den der Taylorismus nie bestimmt war: Fantasie, Abstraktionsvermögen, Artikulationsfähigkeit, Management vieler menschlicher Beziehungen.

Aber die Arbeitsmethoden sind nur ein kleiner und typischerweise nicht sehr wichtiger Teil des Ganzen. Standardprozesse für Wissensarbeit sind fast immer Hülsen ohne Inhalt.

Prozessstandardisierung von oben ist das Gegenteil von Empowerment / Eigenverantwortung. Sie ist das direkte Ergebnis eines ängstlichen Managements, das gegen Fehler allergisch ist.

Qualität

Mir macht zu schaffen, dass hinter der Qualitätsbewegung mehr Lippenbekenntnis als ernst zu nehmende Hilfe steckt.

Wenn weder die Zeit noch das Personal vorhanden sind, Aufgaben zu erledigen, die länger dauern als erwartet, wird der zeitliche Verzug auf Kosten der Qualität aufgefangen. Keine Frage: Qualität ist eine feine Sache. Echte Qualität bemisst sich mehr danach, was ein Produkt für Sie leistet und wie es Ihr Leben verändert, als ob es völlig fehlerfrei arbeitet. Qualität ist in erster Linie eine Funktion der Nützlichkeit.

Das unternehmerische Qualitätsprogramm ist im Kern ein Mechanismus, Fehler zu beseitigen. Aber: Fehlerprävention und Fehlerbeseitigung können den Gesamtprozess so sehr belasten, dass er zu langsam wird und auf Marktanforderungen nicht mehr rechtzeitig reagieren zu können.

Qualität braucht Zeit: Deshalb denken Sie vielleicht, erste Aufgabe eines Qualitätsprogramms sei es, die Qualität der aufgestellten Terminpläne sicherzustellen.

Qualität und Quantität verhalten sich umgekehrt. Reduzieren Sie die Quantität. Produzieren Sie weniger und wählen Sie das, was Sie produzieren, sorgfältiger aus.

Effizient und / oder effektiv

Die durch Stress geschwächte Organisation ist so eifrig beschäftigt, ihre Effizienz zu steigern, dass sie glatt vergessen hat, wie man effektiv ist.

Leider zeugt Bewegung in die eine oder andere Richtung nicht unbedingt von einer sorgfältig überlegten Strategie. Tatsache ist, dass Organisationen dazu neigen, taktisch richtige aber strategisch falsche Entscheidungen zu treffen.

Um groß angelegte Veränderungen umzusetzen, ... sind sowohl starke Visionen als auch charismatische Führung erforderlich.

Viele Unternehmen werden im Grunde gar nicht geführt: Eine ganze Organisation zu führen ist schwierig. Sie scheinbar zu führen, ist dagegen sehr einfach.

Je besser ein Organismus an seine Umgebung angepasst ist, desto weniger kann er sich an neue Veränderungen anpassen.

Der Imperativ der Effizienz führt sie jedoch direkt in die Risikofeindlichkeit: Innovation setzt die (mühsamen) Effizienz-Verbesserungen aufs Spiel.

Management bei Objectives

Die Leistung des Unternehmensbereiches wird durch ein oder mehrere quantitative Maße ausgedrückt (Zielvorgaben/Objectives). MBO basiert auf Beständigkeit (weiter so und erhöhen Sie...) und fehlerhaften Annahmen:

- Der Erfolg der Gesamtorganisation könne als einfache arithmetische Verknüpfung der Zielvorgaben auf den unteren Ebenen betrachtet werden.
- Der Nettobeitrag eines großen und komplexen Unternehmensbereiches ließe sich sinnvoll anhand eines einzigen Indikators messen.

Visionen

Visionen setzen einen Visionär voraus. Es muss eine Person geben, die in den Knochen spürt, was „wir“ sind und was nicht. Ein erfolgreicher Wandel lässt sich nur bewältigen, wenn wir genau wissen, wofür unsere Organisation steht und was sich daher niemals ändern darf (Unternehmenskultur). Eine visionäre Botschaft ist eine starke Selbstaussage, eine Erklärung dessen, „wer wir sind“. Die Botschaft wird am ehesten akzeptiert, wenn sie eine perfekte Balance zwischen dem aktuell Bestehenden und dem potenziell Möglichen hält und wenn das potenziell Mögliche faszinierend, aber nicht utopisch ist.

Führung

Die Tatsache, dass Menschen geführt werden wollen, macht Führung überhaupt erst möglich. Führung vermittelt Visionen, baut Selbstvertrauen auf und fördert das Streben nach gemeinsamen Zielen. Führung ist die Fähigkeit, andere Menschen für die eigenen Zielsetzungen zu gewinnen. Kein Rezept, aber notwendige Elemente: klare Richtungsvorgabe, offenes Eingestehen der kurzfristigen Belastung, Beharrlichkeit ... (ehrzeigige Orchestrierung von Richtungsvorgaben und Ermutigung).

An den alltäglichen Führungsinitiativen, die ein Unternehmen stark machen, sind Mitarbeiter beteiligt, die ihre Chefs führen, Mitarbeiter, die ihre Kollegen führen, Mitarbeiter, die Kollegen in anderen Abteilungen führen, die verhandeln, vermitteln und beeinflussen, ohne dass ihnen jemals die offizielle Macht übertragen worden wäre, das zu tun, was sie tun.

Wenn Ihnen die Idee gefällt, dass Führung auch von unten nach oben und seitwärts funktioniert, werden Sie Ihre Verantwortung als nachrangiger Mitarbeiter ein für allemal mit anderen Augen sehen.

Es gibt Unternehmen, in denen geht Führung jeden an, genauso wie es jeden angeht, dem zu folgen, der einen Moment der Erleuchtung hat. Führung ist dort eine Rotationsfunktion.

Sicherheit

Der einzige wirklich unverzichtbare Bestandteil des erfolgreichen organisatorischen Wandels ist Sicherheit. Wandel bedeutet, die sichere Beherrschung vertrauter Fähigkeit preiszugeben und wieder zu Einsteigern zu werden. Menschen sind zu solchen Veränderungen fähig – sofern sie sich sicher fühlen. In einer unsicheren Umgebung ist es unwahrscheinlich, dass Menschen sich in eine Position der Unerfahrenheit drängen lassen.

Lernen, die Schlüsselaktivität des sinnvollen Wandels, und Angst schließen einander nicht aus. Angst ist eine Konstante jedes grundlegenden Lernprozesses. Paradoxerweise macht Angst, sich den Hals zu brechen, Veränderungen nicht unmöglich. Die Angst, die wirklich behindert, ist teuflischer: die Angst, sich lächerlich zu machen.

Die für einen grundlegenden Wandel benötigte Sicherheit ist die Gewissheit, dass niemand ausgelacht, herabgesetzt oder beschämt wird, während er sich abmüht, sein Können erneut zu perfektionieren.

Ironie, Sarkasmus, gezielte und beißende Kritik, Spötteleien auf Kosten einzelner, öffentliche Demütigung, Angenervtheit, ausrastende Vorgesetzte, Augenrollen: Sie sind die wahren Feinde grundlegender Veränderungen.

Lassen Sie stattdessen das deutlich spürbare Gefühl entstehen, dass Belastungen, die Mitarbeiter auf allen Ebenen auf sich nehmen, anerkannt und respektiert werden. In Zeiten des Wandels muss jeder Fehlschlag als wertvolle Erfahrung gelten.

Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit

Sie gewinnen Vertrauen, indem Sie Vertrauen (intuitiv) schenken. Vertrauen schenken ist eine unglaublich starke Geste. Sie veranlasst den Empfänger automatisch, mit Loyalität zu reagieren. Führungspersönlichkeiten wissen aufgrund ihres Talents, das einen Großteil ihres Erfolgs ausmacht, wem sie wann wie viel zutrauen können. Das erfordert ein untrügliches Gespür für die Leistungsfähigkeit der Menschen um Sie herum. Wer Leute in ihr Verderben schickt, wird sich kaum ihre Loyalität erwerben; Sie müssen sie also auf die Erfolgsschienen setzen.

Die zeitliche Gestaltung des Wandels

Veränderungen:

- Vernünftige Gründe / Ansätze
- Keine Veränderungsphobie
- Das richtige Timing

Der Widerstand gegen Veränderungen ist nicht logisch, sondern fast immer emotional begründet. Aber Gefühle sind für den Erfolg des Wandels nun einmal genauso wichtig wie rationale Schlussfolgerungen.

Vor allem Veränderungen, die nicht wachstumsbedingt sind, sollten zeitlich so abgestimmt werden, dass sie in Wachstumsperioden fallen. Wachstum ist die steigende Flut, die alle Boote zu Wasser bringt.

Die Rolle des mittleren Managements

Wo in der Organisation befindet sich das Zentrum des Wandels?

Erneuerung in Unternehmen verlangt eine tiefe Verbundenheit mit dem Alltagsgeschäft der Organisation. Die Schlüsselrolle des mittleren Managements ist Erneuerung (Agenten des Wandels).

Wann wird diese Aufgabe erbracht?

In der Zeit, die nicht zur Leitung des Tagesgeschäfts benötigt wird! Es ist grundfalsch, Manager ständig auf Trab zu halten. Gestehen Sie Ihren Leuten mehr Spielraum zu.

Weiterhin: Manager der mittleren Ebene müssen zusammenarbeiten, um sinnvolle Veränderungen zu planen und umzusetzen. Veränderungen sind nicht ohne Risiko zu haben, deshalb bedarf es eines Umfeldes, in dem Fehlschläge akzeptiert und nicht bestraft werden. Menschen, die die Hauptlast des Wandels tragen sollen, müssen sich sicher fühlen können.

Formel für Erneuerung: Es muss eine „Mitte“ vorhanden sein. Gestehen Sie dem mittleren Management mehr Spielraum zu, erhöhen die Sicherheit und locken die Manager aus ihrer Isolation hervor.

Kernaktivität der Erneuerung: Lernen innerhalb der Organisation.

Die lernende Organisation

Menschen sind natürliche Lernmaschinen, die ununterbrochen neu hinzulernen. Auch Organisationen lernen ständig.

Teams aus Wissensarbeitern sind ein Rätsel besonderer Art. Der weitaus größte Teil der Arbeit, die das Team leistet, wird letztendlich von Einzelpersonen erledigt, die alleine vor sich hin arbeiten; nur wenig wird wirklich in Teamarbeit erledigt. Warum ist das Team trotzdem so wichtig? Zum Teil liegt es daran, dass das Team dabei hilft, Ziele aufeinander abzustimmen. Darüber hinaus können Teams dazu beitragen, das Bedürfnis des Individuums nach Gemeinschaft zu erfüllen. Nehmen Sie dazu noch die ausgewogene Lernumgebung, die das Team bereitstellt: Das Team stellt eine ideale Lernumgebung bereit, einen Ort, wo Coachen und gecoacht zu werden ein natürlicher Bestandteil der täglichen Arbeit sind. Es ist nicht ungewöhnlich, echte Teams ausschließlich auf der untersten Hierarchieebene vorzufinden.

Die wirklich schwierigen Dinge des guten Managements: Mitarbeiter auszuwählen und zu motivieren, Teams zu verschmelzen, zuzuhören, zu fördern, korrekt zu erkennen, wann jemand bereit ist, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Ein echtes Managementteam besteht aus einer Handvoll von Managern, die ihre jeweiligen Gruppen zusammen führen. Entscheidungen werden vom Team getroffen und gehören dem Team.

Ein signifikantes Lernen innerhalb der Organisation kann nicht isoliert erfolgen. Dafür ist immer die Mitwirkung einer Gruppe von Mittelmanagern erforderlich, die miteinander reden und einander zuhören, statt abwechselnd mit einem gemeinsamen Chef zu reden und ihm zuzuhören. Der weiße Raum zwischen gleichrangigen Mittelmanagern ist der Ort, wo sich das Unternehmen immer wieder neu erfindet.

Gefahr im weißen Raum

Organisationen suchen ihr Heil im Veränderungsprozess häufig darin, die Verbindungslinien und Kästchen des Organigramms zu verändern. Sie täten besser daran, sich auf den Raum zwischen den Linien und Kästchen zu besinnen.

In nicht-lernenden Organisationen ist der weiße Raum kein Ort der Begegnung und Zusammenarbeit, sondern ein trennendes Niemandland. Dort herrschen Gefühle vor, dass die Erfolge anderer Manager einen eigenen Misserfolg bedeuten. Der Wettbewerb unter Peers ist häufig das Ergebnis emotionaler Unterversorgung: das Gefühl, zu wenig Aufmerksamkeit, Zuwendung, Rückmeldung oder Anerkennung bekommen zu haben. Wenn Manager direkte oder explizite Anreize erhalten, mit ihren Kollegen zu konkurrieren, ist es sinnlos, von ihnen zu erwarten, aus Achtung vor einer Abstraktion wie Professionalismus darauf zu verzichten, das Spiel mit vollem Einsatz zu spielen.

Wettbewerb findet unter autoritären Managern statt. Organisationen ohne Spielräume sind in der Regel autoritär. Wo Effizienz das Hauptziel ist, ist es nicht möglich, die Entscheidungsmacht zu verteilen. Den Mitarbeitern, die zu Neuerfindung fähig wären, wird Verantwortung entzogen, und sie haben ohnehin so verdammt viel zu tun, dass Neuerfindung kein Thema ist. Lernen und Neuerfindung aber brauchen Zeit. Autoritäre

Manager sind zeitbesessen. Sie vernichten Spielräume und halten ihre Mitarbeiter gerne dazu an, ihre Kollegen zu übertreffen und machen Lernen unmöglich.

Organisationen müssen lernen, Konkurrenz zwischen Managern zu unterbinden.

Lernen Organisationen nicht primär durch Training?

Training, wie es in einer Organisation ohne Spielräume normalerweise stattfindet, ist eine sichere Methode, nichts zu lernen.

Training besteht im Wesentlichen aus Verlangsamung: Üben, indem man eine neue Aufgabe viel langsamer erledigt, als ein Experte sie erledigen würde. Echtes Training und Beschleunigung schließen einander aus. Aber die Gib-Gas Botschaft ist überall... Der weiße Raum ist häufig viel zu sehr von der Gib-Gas-Botschaft beherrscht, als dass dort etwas anderes kommuniziert werden könnte.

- Unterbinden Sie internen Wettbewerb innerhalb der Organisation, um Kooperation, Teamwork und geteilte Verantwortung unter Managern zu ermöglichen.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Praxisphase des Trainings, indem Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit geben, neue Fertigkeiten in einem tempo einzuüben, das sehr viel langsamer ist als die Expertengeschwindigkeit.

Management des Wandels

Der Ausgang des Wandels ist ungewiss und seine Steuerbarkeit ist begrenzt. Es wäre vermessen zu meinen, Sie hätten das Steuerrad in der Hand. Fehlt die gewohnte Autorität, müssen Sie auf Ihre Überredungskünste und Ihre Fähigkeiten setzen, ohne formale Macht zu führen.

Das Konzept „Belohnung nach erbrachter Leistung“ ist ein fest verwurzelter Bestandteil der Unternehmenswelt. In Zeiten des Wandels dagegen muss die Belohnung zuerst erfolgen. Die Grundwährung des Wandels ist ein Vertrauensreservoir, auf das sie zurückgreifen können, um ihre Leute für den Wandel zu gewinnen.

Statt für ihre Autorität und Konsequenz sind die besten Manager in Wissensorganisationen für ihre Überzeugungskraft, ihr Verhandlungsgeschick und ein gut gefülltes Vertrauentkonto bekannt.

Das ist eine schlechte Nachricht für neu eingestellte Manager, die von außen kommen und die Organisation sanieren sollen.

Ungesunder Menschenverstand

Risikobereitschaft gilt als moderne Notwendigkeit. Es kostet etwas, das Risiko zu managen. Risikovermeidung ist die Flucht vor der Chance. Mit Risikomanagement können Sie den Erfolg des Projekts nicht erzwingen, sondern lediglich (wahrscheinlichkeitsbasiert) seine Erfolgchancen maximieren. Es ist die explizite (quantitative) Bewertung des Grades der Unsicherheit, die Ihnen erlaubt, unsicheres Terrain mit einer relativ klaren Vorstellung des möglichen Risikos zu betreten. Es steht im Widerspruch zum so genannten „Das-schaffen-wir-Management“: die Gründe, warum wir es möglicherweise nicht schaffen, sind ohne Umschweife anzuerkennen.

Risikomanagement: Die minimale Dosis

- Jedes Risiko auflisten und zählen,
- Einen begleitenden Prozess zur Aufdeckung neuer Risiken installieren
- Mögliche Auswirkungen und Wahrscheinlichkeiten jedes Risikos quantifizieren
- Einen Übergangsindikator für jedes Risiko festgelegt haben, der Sie frühzeitig warnt

- Im Voraus einen Plan aufgestellt haben, wie Sie auf jedes eintretende Risiko reagieren werden.
- Schließlich wird es notwendig sein, eine Art Modell zu schaffen, das Ihnen zeigt, wie die addierte Wirkung der Teilrisiken den Unsicherheiten in Bezug auf den Gesamterfolg beeinflusst (Risikodiagramm).

Risikoeindämmung bedeutet, wenn in Budget und Zeitplan eine gewisse Flexibilität (Rückstellung) eingeplant ist. Als Risikoverminderung wird die Menge der Vorkehrungen bezeichnet, die Sie treffen, um die Auswirkungen eines Risikos bei Eintritt des Schadensfalls abzumildern. Als Mindestvorbereitung für den Schadenseintritt muss für jedes einzelne Risiko ein Plan skizziert werden, was im Schadensfall zu tun ist.

Mit halsbrecherischer Geschwindigkeit arbeiten

Das Gib-Gas-Mantra gibt uns vor, alles so schnell wie möglich zu erledigen: voll konzentriert, ohne Kraftreserven, aufgeputscht, das Pedal ist gedanklich bis zum Anschlag durchgedrückt. Dies ist mit Risikomanagement nicht vereinbar. Sie müssen Ihre Geschwindigkeit verringern (Spielräume schaffen), um Ihre Risiken zu managen.

Lernen, mit dem Risiko zu leben

Um Bahnbrechendes in Angriff zu nehmen, benötigen Sie Ressourcen und Zeit, die Sie nur aufbringen können, wenn Sie auf nicht-bahnbrechende Aufgaben verzichten.

NACHWORT

DeMarco: Ich wollte verdeutlichen, dass Effizienz nicht die Hauptrolle spielt.