



LEADER
ZAHLENMANAGER
ORGANISATIONSENTWICKLER
INNOVATIONSMANAGER
CHANGE MANAGER
DIGITALISIERUNGSMANAGER
MEETING-MODERATOR
TALENT MANAGER
NAVIGATOR

Arne Prieß (Hrsg.)

Der erfolgreiche Manager

Kompaktes Wissen und Neurowissenschaft
für 9 Rollen im Management

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

3.6 Der Organisationsentwickler: Menschen und Kultur richtig begleiten

Autor: Drissia Schroeder-Hohenwarth

Organisationsentwickler

Schneller, effizienter, wirtschaftlicher: Organisationen dürfen nicht »versteifen«, sie müssen sich dynamisch anpassen. Aber wie? Eine Organisation ist ein komplexes System, es lässt sich nicht einfach so entwickeln. Sicherlich können Sie jederzeit die Aufbau- und Ablauforganisation ändern, wie Sie es für richtig halten, das heißt aber nicht, dass sich damit auch gleichzeitig die Kultur und die Menschen ändern. Auch wenn Sie den methodischen Teil der Organisationsentwicklung an Experten delegieren können: Die Verantwortung für das Ziel, die einheitliche Ausrichtung, die Kultur und die Menschen muss bei Ihnen bleiben.

Agiler, effizienter, wirtschaftlicher: Die Anforderungen an Organisationen und ihre Mitarbeiter sind groß. Sie dürfen nicht »versteifen«, müssen sich ständig an neue Rahmenbedingungen anpassen, sich immer weiterentwickeln. Aber wie geht das und was ist Ihre Rolle als Manager dabei?

Wenn Sie CEO, Vorstand, Bereichsleiter oder Unternehmer sind, wenn Sie die Führungskraft von Führungskräften sind, dann führen Sie nicht nur Teams, sondern auch eine ganze Organisation. Und Organisationen sind anspruchsvoller zu führen als Teams: Sie sind komplexer, grösser, vielfältiger, kraftvoller, unvorhersehbarer, schwerfälliger, undurchsichtiger, emotionaler. Kurz: Sie sind eine echte Herausforderung!

Einige Führungskräfte delegieren die Organisationsentwicklung (OE) fast ganz an ihre Personalabteilung und vertrauen auf deren Fachkompetenz und die von Beratern. Das ist sicherlich ein sehr großer Vertrauensbeweis, aber auch ein Fehler. Warum?

Das hat nichts damit zu tun, dass Ihre Personaler oder Berater vielleicht nicht kompetent genug sind. Es hat damit zu tun, dass Sie in Ihrer Organisation der oberste Organisationsentwickler sein sollten.

Eine Organisation entwickelt sich ständig, unabhängig davon, ob Sie an dem Prozess beteiligt sind. Wenn Sie aber wollen, dass sich Ihre Organisation auch in Ihrem Sinne, nach Ihren Wünschen und Vorstellungen entwickelt, dann erfordert das zwingend auch Ihre aktive Mitwirkung. Die Organisation ist das Mittel, das Sie als Manager von Managern haben, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Die Art und Weise, wie ihre Entwicklung vonstattengeht, hat

eine direkte Wirkung auf Ihre Unternehmensergebnisse und ist entsprechend für Sie und die Zukunft des Unternehmens von herausragender Bedeutung.

Wenn Sie als Manager also verstehen, wie sich Organisationen entwickeln und welche Rolle die Unternehmenskultur dabei spielt, dann wird Ihnen auch klar, was Sie machen können, um diese Entwicklung zu optimieren, ohne immer wieder auf Widerstand zu stoßen. Der Prozess verlangt von Ihnen viel Klarheit über Ihre Zukunftsbilder und Ihre Rolle, Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen und ein gutes empathisches Verständnis dafür, wie Organisationen systemisch funktionieren.

Natürlich müssen Sie nicht alles alleine bewerkstelligen. Sie können sich für die Umsetzung Hilfe holen, dürfen aber die Verantwortung für die Richtung und den Sinn der OE-Maßnahmen niemals aus der Hand geben.

Mein Anliegen ist es, Ihre Wahrnehmung für die Themen zu schärfen, die mit den Menschen zu tun haben, die in Ihrer Organisation arbeiten. Es wird hier deswegen viel um Emotionen, Rollen, Kultur, Werte und Kommunikation gehen. Ich lasse deswegen zugunsten dieser die Beschreibung der mehr handwerklichen Aufgaben der Organisationsentwicklung aus (wie Prozessmodulationen, Job Descriptions, Gestaltung einer Aufbauorganisation etc.). Dafür können Sie sich Hilfe in der Personalabteilung holen oder lesen Sie auch gerne weitere Management- und Beratungsliteratur zu diesem Thema. Mein Anspruch ist es nicht, für Sie alle Theorien, Methoden und Ansätze zusammenzufassen, für die es bereits genügend Literatur gibt.

In diesem Kapitel biete ich Ihnen einen Rahmen, der Ihnen helfen soll, Ihre Rolle bei der Organisationsentwicklung (OE) klarer zu umreißen, um diese herausfordernde Aufgabe mit Kopf und Herz zu meistern. Dafür gebe ich Ihnen in den nachfolgenden Ausführungen zahlreiche Einblicke in langjährige Erfahrungen – eine Art »Lessons learnt-Guide« der Organisationsentwicklung, aus der Praxis für die Praxis.

3.6.1 Was ist eigentlich Organisationsentwicklung (OE)?

3.6.1.1 Definitionen und Abgrenzungen

Es gibt viel Durcheinander bei den Begriffen und OE wird oft falsch eingeordnet, deswegen fangen wir mit einer konzeptionellen Einführung an, um die Themen richtig zu zuordnen, damit Sie verstehen, wie sie zueinanderstehen.

Die **Organisation** ist das Unternehmen. Ein Unternehmen ist ein bestimmter Typus von Organisation und unterscheidet sich von Kirchen, Krankenhäusern oder politischen Parteien nur durch seinen wirtschaftlichen Zweck. Alle Organisationen haben etwas gemeinsam: Sie sind ein organisiertes soziales Gebilde; d.h. eine Gruppe von Menschen, die durch bestimmte Strukturen, Prozesse, Rollenverteilungen, Spielregeln und Werte zusammen ein definiertes (strategisches) Ziel verfolgen.

Die Organisationsentwicklung als Fachbegriff aus der Managementlehre bezieht sich auf die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen in der Innensicht entwickelt bzw. verändert. Das ist etwas anderes als die Entwicklung des Unternehmens in der Außensicht, wie zum Beispiel an den Finanzmärkten. Die Rolle des Organisationsentwicklers besteht darin, diese interne Entwicklung gezielt zu steuern bzw. zu beeinflussen, um die Erreichung des Unternehmenszwecks zu unterstützen.

Hier sind ein paar Definitionen bzw. Abgrenzungen notwendig, bevor wir weitermachen:

- Es gibt einen Unterschied zwischen **Change-Management** und Organisationsentwicklung. Entwicklung ist Veränderung. Change-Management ist deswegen ein Tool der Organisationsentwicklung. Es ist ein Ansatz, der Teile der Organisation und die Menschen darin methodisch begleitet, sich von einem Ist- zu einem Soll-Zustand zu verändern. Es ist ein Prozess mit einem klaren Ziel und Umfang, sowie mit einem Anfang und einem Ende.
- Organisationsentwicklung im Vergleich ist übergeordnet und hat nicht nur eine gesamtunternehmerische Relevanz, sondern sie ist auch ein kontinuierlicher Prozess, der das Überleben des Unternehmens sichert. Sie ist ein Instrument der Unternehmensstrategie und beschäftigt sich mit der ständigen Anpassung der vielen unterschiedlichen Aspekte der Organisation an sich verändernde Markt- und gesellschaftliche Bedingungen.
- Manchmal muss Organisationsentwicklung sehr schnell gehen und betrifft die Organisation in ihren Grundsätzen. Dann spricht man von **Transformation**. Zu der Zeit, zu der ich dieses Kapitel schreibe, beschäftigen sich sehr viele Unternehmen u.a. mit digitaler Transformation. Das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die viele Manager nervös macht. Denn wenn es nicht gelingt, sind möglicherweise die Existenz und die Zukunft vieler Unternehmen bedroht. Es ist deswegen eine »Umformung« und nicht nur eine Veränderung oder eine Entwicklung, weil es nach der Transformation für die betroffenen Organisationen kein Zurück mehr gibt.
- Selbst wenn in vielen Unternehmen der Einfachheit halber die **Personalentwicklung (PE)** organisatorisch neben der OE steht, ist sie eigentlich der OE thematisch untergeordnet, weil die Entwicklung von Mitarbeitern und

Führungskräften dazu dient, die Organisation optimal aufzustellen, um das Unternehmensziel zu erreichen. Der PE-Fokus liegt hier auf Kompetenzbeschaffung und -entwicklung.

- **Organisationsdesign** wird in angelsächsischen Ländern als Begriff benutzt, um die Gestaltung der Organisationsstruktur bzw. der Aufbauorganisation zu beschreiben. Die Wortwahl gibt den dynamischen und kreativen Charakter dieser Aufgabe wieder, und entspricht mehr meinem Verständnis davon, wie man mit dem Thema Struktur umgehen soll: ernsthaft, ganzheitlich und kreativ.
- **Unternehmenskultur** wird im Kapitel 3.6.1.4 ausführlicher erläutert.

3.6.1.2 Elemente der Organisation

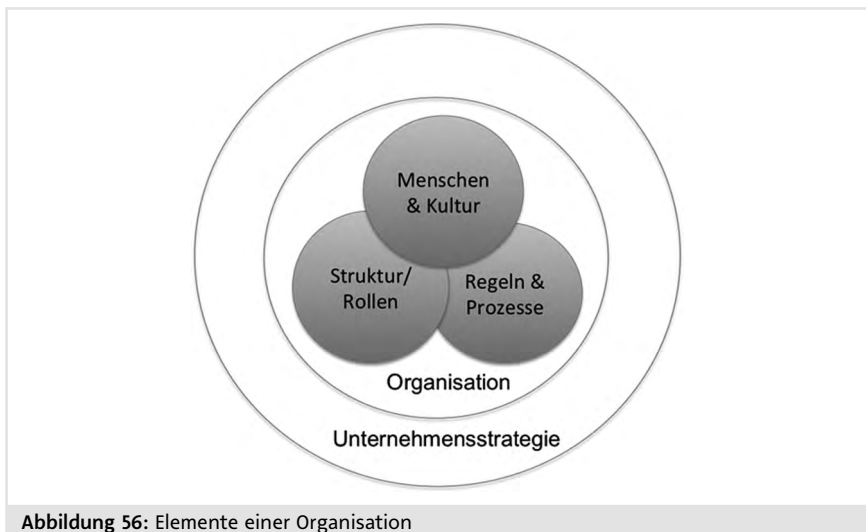


Abbildung 56: Elemente einer Organisation

Wenn sich eine Organisation entwickelt, entwickeln sich immer verschiedene Bestandteile der Organisation. Und wenn Sie an einem der Teile etwas ändern, hat das eine direkte Wirkung auf die anderen:

1. Die Unternehmensstrategie gibt den Sinn und die Zielrichtung.
2. Die Organisation ist die ausführende Kraft.
 - a) Struktur/Rollen (Aufbauorganisation)
 - b) Regeln und Prozesse (Ablauforganisation)
 - c) Menschen und Kultur

Hier sind ein paar Beispiele für die Themenkreise:

1. **Unternehmensstrategie:**

Wo soll die Reise hingehen? Wo sehen wir unsere Zukunft?

- Wie soll das Unternehmen in Zukunft aussehen etc.?
- Haben wir heute die richtigen Produkte? Produktion? Märkte? Finanzen etc.?
- Gap-Analyse

2. **Organisation:**

Sind wir als Organisation richtig aufgestellt, um die Strategie zu unterstützen?

- a) Ermöglicht unser Organisationsdesign die bestmögliche Nutzung unserer internen Ressourcen? (Aufbauorganisation/Struktur/Verantwortlichkeiten)
- b) Sind unsere Prozesse effizient? Haben wir die richtigen Policies? (Regeln/Ablauforganisation)
- c) Haben wir die richtigen Kompetenzen? Die richtige Kultur? Die richtigen Leute? (Menschen und Kultur)

Goldene Managementregel

Selbst wenn die Organisationsentwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist, sollte es eine bestimmte Entwicklungslogik dahinter geben. Zuerst kommt eine gründliche Erarbeitung der Unternehmensstrategie, dann der OE-Plan. Nicht umgekehrt und nicht losgelöst voneinander. Sind die beiden Bereiche bei Ihnen gut abgestimmt?



3.6.1.3 Ihre Aufgabe als Organisationsentwickler

Die eigentliche Aufgabe eines Organisationsentwicklers ist es, eine Antwort auf folgende Frage zu finden:

Welche Rahmenbedingungen müssen wir als Organisation schaffen, damit die Menschen heute und auch in Zukunft optimal im Sinne des Unternehmensziels arbeiten?

Viele Führungskräfte haben von der Antwort auf diese Frage überwiegend ein betriebswirtschaftliches Verständnis. Sie denken zuerst an Strukturen, Prozesse und Organigramme, das heißt, an die Aufbau- und Ablauforganisation.

Umstrukturierungen (Änderungen der Auf- und Ablauforganisation) sind beliebte Organisationsentwicklungstools. Das ist ein naheliegender Ansatz, weil es ein Gefühl der spürbaren Kontrolle vermittelt. Die Beobachtung aber, dass so viele Unternehmen ständig mit Umstrukturierungen beschäftigt sind, deu-

tet aus meiner Sicht darauf hin, dass viele Manager eine strukturelle Veränderung zwar als Mittel der Wahl in Betracht ziehen, wenn es darum geht, eine Organisation dahin zu entwickeln, wo sie sie gerne hätten, oft mit dem Ergebnis ihrer strukturellen Veränderungen aber nicht zufrieden sind.

Die unzureichende Berücksichtigung der sogenannten »weichen« Faktoren, also das, was die Menschen und die Unternehmenskultur ausmacht, sind meistens der Grund, warum Umstrukturierungen und Transformationsbemühungen nicht erfolgreich sind. Aber so weich sind sie eigentlich gar nicht, wenn man sieht, was sie alles positiv bewirken oder blockieren können.

Selbst wenn Sie sich das vielleicht manchmal wünschen, können Sie nicht jedes Mal, wenn Sie umstrukturieren oder sich Ihre Unternehmensstrategie ändert, die Leute einfach austauschen. Ihnen bleibt in den meisten Fällen nichts anderes übrig als mit den Menschen weiterzuarbeiten, die Sie haben. Das bedeutet, Sie müssen sie dazu bringen, die neue Strategie zu verstehen, sie freiwillig zu unterstützen und sich entsprechend den geänderten Anforderungen zu entwickeln. Ihre Mitarbeiter sind es, die Ihre Organisation bilden und Ihre Strategie umsetzen, nicht Sie. Ihre Rolle als Manager besteht darin, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Sie Ihre Mitarbeiter nicht unterwegs verlieren. Es bedeutet für Sie viel Überzeugungsarbeit.

*Wenn Du schnell gehen willst, geh allein.
Wenn Du weit gehen willst, geh mit anderen.*
Afrikanisches Sprichwort

3.6.1.4 Weiche Faktoren mit starker Wirkung: Menschen und Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung Ihrer Organisation: Sie ist das unterbewusste Bindeglied zwischen den Mitarbeitern. Sie besteht aus Werten, Glaubenssätzen und inoffiziellen sozialen Regeln, die als Bedingung für die Integration in die Gruppe zu sehen sind. Diese Kultur ist eine Ansammlung von Denk- und Verhaltensspielregeln, die das Empfinden von richtig und falsch beeinflussen und – bewusst oder unbewusst – die Aktivitäten von Individuen und Gruppen in einer Organisation steuern.

Jedes Unternehmen hat eine eigene Geschichte. Die kulturellen Spielregeln werden von Generation zu Generation durch Geschichten sowie durch subtile und manchmal weniger subtile Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen

weitergegeben und gesichert. Obwohl die meisten Menschen in einer Organisation gar nicht mehr wissen, wann, wie und warum bestimmte Gewohnheiten entstanden sind, sind sie oft trotzdem sehr stark im kollektiven Gedächtnis verankert. Ob man zusammen zu Mittag isst oder nicht, füreinander oder gegeneinander arbeitet, ob man sich im Einzelbüro wohlfühlt oder im Großraumbüro, ob man einem Vorstandsmitglied widersprechen kann oder nicht, ob man das Büro um 17 Uhr oder um 19 Uhr verlässt etc. Das alles ist Kultur und hat sich irgendwann im Laufe der Geschichte der Organisation als »normal« etabliert. Das ist die Unternehmens- bzw. Organisationskultur.

Ich gehe sogar so weit zu behaupten, dass die Kultur auch die Art und Weise beeinflusst, wie Unternehmensstrategien entwickelt werden. Daher hat sie auch direkten Einfluss auf die Unternehmensziele. Ob eine Organisationskultur eher risiko-avers oder mutig ist, bürokratisch oder innovativ, sehr hierarchisch oder flach, auf Vertrauen oder Misstrauen basiert etc. beeinflusst nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter, sondern auch das des Topmanagements, das über die Strategie entscheidet.

Kultur schafft Orientierung und ermöglicht es, dass Ordnung in einem bestimmten sozialen Umfeld entsteht. Sie erfordert von jedem neuen Mitarbeiter eine Denk- und Verhaltensanpassung, die als Bedingung für die Integration in die Gruppe gilt. Dadurch entstehen für alle wohltuende, verbindende Gewohnheiten und eine vertraute Konformität. Der große Vorteil ist für jeden Einzelnen das wichtige Gefühl der Zugehörigkeit. Für die Organisation bedeutet es Stabilität. Der Nachteil ist natürlich, dass jeder Einzelne ein bisschen von seiner Individualität verliert und für die Organisation neue Ideen verlorengehen können.

Eine **Unternehmenskultur** stiftet Identität und verbindet diejenigen, die sich anpassen. Sie schafft ein Gefühl der Sicherheit nach Innen und auch eine Abgrenzung zur Außenwelt. Sie ist also eine sehr soziale und menschliche Angelegenheit und löst starke Emotionen aus, wenn sie von Veränderung bedroht ist. Vielleicht erinnern Sie sich noch daran, wie es für Sie am Anfang war, als Neuling in einer Organisation. Sicher haben auch Sie diesen Prozess der kulturellen Anpassung durchlaufen. Wissen Sie noch, was Sie damals gedacht und empfunden haben?

Hier findet es sich nochmal zusammengefasst in der Definition von McLean und Marshall: »Organisationskultur ist eine Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.«

Wenn Sie eine Organisation entwickeln wollen, kommen Sie also nicht drumherum, sich mit der Kultur und natürlich auch den Emotionen auseinanderzusetzen, die die Menschen miteinander verbinden. Jedes größeres OE-Vorhaben bedeutet große Veränderung für die betroffenen Menschen und trifft immer auch im Kern die Kultur Ihrer Organisation.

Größere Veränderungen lassen sich in autoritären Regimen schneller umsetzen als in demokratischen Gesellschaften. Angst und ernsthafte Drohungen sind bekanntermaßen erprobte Mittel, Kulturen zu ändern, bzw. um Menschen schnell dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie nicht wollen oder gewohnt sind zu tun. Nebenwirkungen werden dabei billigend in Kauf genommen.

Ich gehe jetzt einfach mal davon aus, dass Druck und Autorität nicht Ihren Führungsprinzipien entsprechen. Daher möchte ich Ihnen im Folgenden ein paar alternative Ansätze vorstellen.

3.6.2 Organisationsstrukturen entwickeln

3.6.2.1 Organisationsdesign

Es gibt kein ideales Design für eine Organisation. Ob zentral, dezentral, Matrix, nach Produktlinien, nach Regionen, sehr hierarchisch oder führungslos: Alle Organisationsformen haben ihre Vor- und Nachteile. Wichtig ist es, dass Sie eine Form wählen, die Ihrer Organisation nicht nur heute hilft, sondern sie auch ein Stück zukunftsfähiger macht.

Ich möchte Ihnen ein paar Tipps zum Organisationsdesign mit auf den Weg geben, bevor Sie sich an die Arbeit machen:

- Orientieren Sie sich immer an der Strategie, wenn Sie Ihre Organisation gestalten: *Die strategischen Prioritäten müssen sich in Ihrem Organisationsdesign wiederfinden. Ist es bei Ihnen schon der Fall?*
- Arbeiten Sie als Managementteam an **starken, nachvollziehbaren Designprinzipien**, bevor Sie anfangen, die Organisation neu zu strukturieren. Beispiele für klare Designprinzipien sind:
 - **Beispiel Produktivitätssteigerung:** »Die neue Organisation soll ermöglichen, dass die Produktivität im Vergleich zu heute um x Prozent steigt.«
 - **Beispiel Agilität:** »Die neue Organisation soll ermöglichen, dass Entscheidungen doppelt so schnell getroffen werden und Unternehmergeist und Innovation fördern.«

- **Beispiel Menschlichkeit:** »Wir wollen, dass unsere Organisation unsere starken menschlichen Werte widerspiegelt und unterstützt: auf Augenhöhe, mit Respekt und Wertschätzung, mit starkem Gefühl der Zusammengehörigkeit.«
- ...
- Diese Designprinzipien gelten zusammen mit der Strategie als Orientierung für die Designentscheidungen. *Welche waren die Designprinzipien Ihrer letzten Umstrukturierung?*
- Arbeiten Sie an den Beziehungs- und Machtthemen an der Spitze, bevor Sie wichtige Entscheidungen über die Organisationsstruktur treffen. *Es ist keine leichte Aufgabe, aber Sie werden überrascht sein, wie anders die Organisationsdesign-Diskussion verläuft, wenn Sie nicht zerstritten sind, sondern als starkes Team das Thema angehen.*
- Stellen Sie sicher, dass Sie die nötigen Informationen über die aktuellen operativen Prozesse haben. *Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in die Vorüberlegungen.*
- Kein Mikro-Management: so viel wie nötig, so wenig wie möglich!
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern den Raum und die Freiheit, weiter an dem Design zu arbeiten und operative Feinheiten mitzugestalten. Ihre Mitarbeiter wissen besser als Sie, wie die operativen Prozesse laufen. *Nutzen Sie ihre Intelligenz und ihre Erfahrung!*
- Führen Sie individuelle Gespräche nach der Umstrukturierung, aber lassen Sie Ihren Mitarbeitern Zeit, sich an die neue Organisation zu gewöhnen. *Es wird die eine oder andere Emotion geben, wichtig ist es, Ruhe zu bewahren und die Linie zuerst beizubehalten.*
- *Prüfen Sie aber spätestens sechs Monate später, wo die Organisation steht, ob das Design wirklich greift und wo man noch nachjustieren muss.*

Goldene Managementregel

Sie brauchen immer einen klar definierten Zweck und starke Überzeugungskraft, um eine neue Organisationsform einzuführen. In der Fachliteratur klingt es oft sehr simpel, aber die Realität sieht meistens anders aus. Partikularinteressen, Egos und Machtüberlegungen spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle, und es ist nicht unüblich, dass die Kriterien für die Einführung einer bestimmten Organisationsstruktur eher politischer als rein kommerzieller Natur sind. Das ist menschlich und verständlich, aber es führt oft zu Unruhe und hat dann am Ende nicht den gewünschten Effekt. Versuchen Sie überall, wo es geht, die negative Wirkung von »Politik« zu beseitigen, damit in Ihrer Organisation wieder Energie frei für konstruktives und effizientes Miteinander wird.



3.6.2.2 Organisationen zwischen Agilität und Stabilität

Globalisierung, Fusions- und Akquisitionswellen sowie Wirtschaftskrisen haben in der Vergangenheit viele Unternehmen gezwungen, sich immer wieder neu zu definieren. Was die Zukunft für Themen bringt, wissen wir noch nicht. Zum aktuellen Zeitpunkt steht die digitale Transformation im Mittelpunkt aller Organisationsentwicklungsüberlegungen, gefolgt von der Thematik der künstlichen Intelligenz, was weitere gewaltige Veränderungen mit sich bringen wird.

Neben den technologischen Anforderungen ist die digitale Transformation eigentlich im Kern eine kulturelle Veränderung in Richtung mehr Agilität. Das beinhaltet u. a: ein offeneres Informations- und Ressourcenmanagement, stärkere Vernetzung, Schnelligkeit, kürzere Wege, mehr Innovation, demokratische Entscheidungsprozesse, sehr flexible Arbeitszeiten und Berufswege, Risikobereitschaft etc. Das sind Eigenschaften agiler Organisationen, die bereits in vielen Startups gelebt werden, aber nicht so gut zu traditionellen Organisationen passen, die eher für Stabilität stehen: langfristige Planungen, Top-Down-Entscheidungswege, hierarchische Karrieren, eine ganze Liste von Regeln und Prozessen, Standardisierung, Planbarkeit, Risikoscheue etc. Dennoch: Beide Eigenschaften – Agilität und Stabilität – haben ihre Vor- und Nachteile und sind an sich nicht inkompatibel, wenn man sie richtig zusammenbringt.

Selbst wenn Agilität in aller Munde ist, ist sie kein Allheilmittel. Es gibt Bereiche in Ihrem Unternehmen, in denen Agilität sicher dringend erforderlich ist und effizient sein kann. Andere Bereiche hingegen brauchen eher Stabilität, um gut zu funktionieren. Mit allen Mitteln zu versuchen, Agilität überall und gleichzeitig im Unternehmen einzuführen, birgt das Risiko einer Überforderung der Organisation. Überlegen Sie sich, wie viel Agilität Sie wirklich brauchen, und vor allem wo und zu welchem Zeitpunkt. Wenn Sie sich unrealistische Ziele setzen, laufen Sie und Ihre Mitarbeiter vielleicht hinter einem Traum her, der nicht erreichbar ist, weil er nicht zu Ihrem Unternehmen passt. Zumindest noch nicht heute.

Außerdem ist nicht alles Gold, was glänzt, bzw. gut, wenn es agil ist. Denn agile Firmen haben auch ihre Stabilitätspunkte, selbst wenn sie vielleicht von außen nicht unmittelbar sichtbar sind. **Agilität braucht Stabilität.** Auch ein Bambus, der sich im Wind bewegt, braucht Wurzeln und Wasser.

Stellen Sie sich deshalb im Rahmen der OE immer folgende Fragen:

- Was sind die Stabilitätspunkte in Ihrer Organisation, die es ermöglichen, dass sich Agilität überhaupt entfalten kann?
- Was ist für Ihr Unternehmen und Ihre Branche ein realistisches Agilitätsziel? Sehr konkret.
- Und wofür genau brauchen Sie das wirklich?

3.6.2.3 Organisationsarchetypen und ihre Anforderungen an OE

Wie die Zusammenarbeit organisiert ist, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Unternehmenskultur und Struktur passen in der Regel zusammen, z.B. erzeugen hierarchische Strukturen hierarchische Kulturen und umgekehrt. An den Strukturen einer Organisation erkennt man aber auch die zugrundeliegenden Prinzipien, wie zum Beispiel das Menschenbild und das Wertesystem.

Trotz der vielen unterschiedlichen Formen von Organisationen, die man in der Welt findet, kann man vier Archetypen ausmachen, die sich hinsichtlich Agilität und Stabilität deutlich unterscheiden und die man immer wieder in Organisationen erkennt: Römisches Reich, Solarsystem, Oktopus und Schwarm.

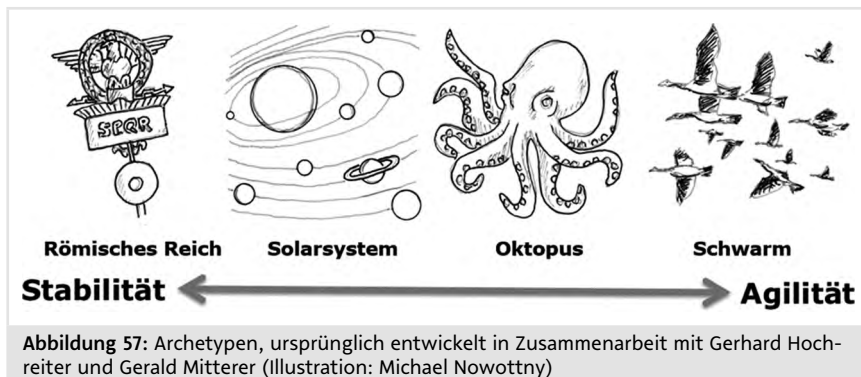


Abbildung 57: Archetypen, ursprünglich entwickelt in Zusammenarbeit mit Gerhard Hochreiter und Gerald Mitterer (Illustration: Michael Nowottny)

Welcher Organisationsarchetyp beschreibt Ihre Organisation am besten und welcher OE-Ansatz passt dazu?

Römisches Reich:

Viele unterschiedliche Völkern, Sprachen und Religionen durch ein starkes Rom vereint und gesteuert.

Struktur: zentralisiert und pyramidal

Führungsstil: Hierarchie und Kontrolle

Prozesse: standardisiert und niedrige Fehlertoleranz

Spezifische Kompetenzen: Fachexpertise und Verbesserungsprozesse

Soziales Verhalten: Ordnung und Vorsicht

Motivation: Karriereleiter und lange Zugehörigkeit

Stärken: Economies of Scale

Risiken: Starrheit und zu wenig Innovation

OE-Ansatz: Top-Down

- Ihre Mitarbeiter sind daran gewöhnt, Anweisungen von Oben zu erhalten und weiterzugeben.
- Sie werden daher erwarten, dass neue Aufgaben und Anforderungen klar definiert sind und die Veränderung von Oben beginnt.
- Wenn Sie sich in Richtung mehr Demokratie und Agilität entwickeln wollen, werden die Führungskräfte diejenigen sein, die am meisten zu verlieren haben.
- Sie werden die meiste Unterstützung brauchen, um ihre neue Rolle zu verstehen und die Vorteile für sich zu erkennen. Seien Sie ein Vorbild.
- Wenn die Führungskräfte mitziehen, werden alle anderen auch folgen.
- Schaffen Sie Inseln, in denen Sie mit Agilität schneller experimentieren können.

Sonnensystem:

Das finanzielle Gewicht der einzelnen Planeten entscheidet über deren Grad an Autonomie.

Struktur: sternförmig und dezentral

Führungsstil: Zielorientierung und Vielfalt

Prozesse: standortspezifisch und historisch bedingt

Spezifische Kompetenzen: Fachexpertise und Diversität

Soziales Verhalten: Wettbewerb zu anderen Planeten und Loyalität zum eigenen

Motivation: gesunder Wettbewerb

Stärken: Selbstständigkeit und Vielfalt

Risiken: Silos und Unübersichtlichkeit

OE-Ansatz: Patchwork

- Die unterschiedlichen Planeten haben im Sonnensystem aufgrund der Fusions- und Akquisition-Historie unterschiedliche Ausgangskulturen.
- Manche Planeten sind bereits agiler als andere.
- Bezogen auf die jeweiligen Ursprungskulturen bedeutet das, dass Sie nicht alle gleich behandeln und Ihre Maßnahmen standortspezifisch definieren sollten.
- Die OE-Kunst besteht darin, jede Gruppe da abzuholen, wo sie gerade steht: Manche Bereiche funktionieren besser Top-Down, andere demokratisch. Sie werden unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeit haben.

- Führen Sie eine Integration nur durch, wenn es wirklich notwendig ist. Der Integrationsaufwand ist enorm und lohnt sich nicht immer.
- Um die Entwicklung in Richtung Agilität durch Vorbilder zu unterstützen, sorgen Sie für einen permanenten Austausch zwischen den Bereichen.
- Überlegen Sie, welche Bereiche schnell mehr Agilität brauchen und welche weiterhin für Stabilität sorgen sollen. Nicht alle Bereiche müssen sofort sehr agil sein.
- Verlieren Sie nicht den Überblick, was auf den einzelnen Planeten passiert.

Oktopus:

Über die Hälfte der 500 Millionen Nervenzellen sitzt in Strängen in den acht Armen.

Struktur: Matrix und Kooperationen

Führungsstil: Dialog und Individualität

Prozesse: Pragmatismus und lokale Expertise

Spezifische Kompetenzen: Projektmanagement und »Best practice«

Soziales Verhalten: Toleranz und Kommunikation

Motivation: Mobilität und Flexibilität

Stärken: Zusammenhalt trotz der Diversität

Risiken: lange Entscheidungswege

Viraler Ansatz:

- Die Zentrale denkt vor und gibt Vorgaben, Marktthemen werden aber vor Ort beurteilt und entschieden, um rasch reagieren zu können.
- Die verschiedenen Standorte oder Bereiche haben einen hohen Grad an Autonomie.
- Es gibt dennoch eine Identität der Organisation ohne Anspruch auf kulturelle Vereinheitlichung.
- Ihre Organisation ist divers und braucht Austausch.
- Die Tentakel und der Kopf lernen voneinander durch persönliche Beziehungen.
- Die jeweiligen Sub-Organisationen haben ihre eigenen informellen Netzwerke.
- Die Kunst besteht für Sie darin, die Menschen zu finden, die neben dem formellen Leader auch informell an den einzelnen Standorten einen starken Einfluss auf Ihre Organisation haben und deren Meinung zählt. Das sind diejenigen, die Sie zuerst überzeugen müssen. Die anderen werden folgen.
- Die Information fließt zwischen den verschiedenen Bereichen bereits informell. Stärken Sie diese informellen Informationskanäle durch moderne Kommunikationsmittel, um die Wirkung Ihrer OE-Maßnahmen zu beschleunigen

Schwarm:

Vögel kennen keine Führer. Allein kann keiner überleben.

Die Kooperation sichert das Überleben.

Struktur: Kreise und wandelbar

Führungsstil: Demokratie und kollektive Intelligenz

Prozesse: Selbst-Management und Trial-and-Error

Kompetenzen: von Fehlern lernen und Kreativität

Soziales Verhalten: Teamarbeit und Unternehmertum

Motivation: Sinn und Freiheit

Stärken: Innovationsfähigkeit

Risiken: Chaos

OE-Ansatz: Kollektive Intelligenz

- Über das Wohin, Warum, Was und Wie entscheiden alle mit.
 - Das Grundprinzip ist wenig bis keine Hierarchie sowie die starke Nutzung der kollektiven Intelligenz.
 - Es gibt zwei Typen von Schwarmorganisationen, die jeweils mehr strukturierte oder unstrukturierte Steuerungsformen aufweisen:
 - Holacracy/Genossenschaften/Kooperativen sind strukturierte Schwarmformen;
 - Startups und projektbezogene Netzwerke sind weniger strukturiert und funktionieren im Wesentlichen nach dem Prinzip der Selbststeuerung.
 - Planen Sie eine lange Vorbereitungszeit, um alle an Bord zu bekommen.
 - Jeder kann je nach Projekt oder Thema eine Führungsrolle übernehmen.
 - Absolute Transparenz ist die Basis für Vertrauen.
 - Lassen Sie sich Ihre Organisationsentwicklungsrolle von den Kollegen bestätigen.
-

3.6.2.4 Fallbeispiel: OE-Erfahrungen eines Zauberlehrlings

Vor einiger Zeit hatte ich mit einer Führungskraft zu tun, die versucht hat, ihren Zuständigkeitsbereich zu verändern. Mit den besten Absichten hat dieser Manager eine ganze Reihe neuer Arbeitsformen eingeführt, weil er seinen Bereich agil halten wollte und weil er auch selber ein experimentierfreudiger Mensch ist.

Zuerst einmal hat er das »Du« als Kommunikationskultur für alle verpflichtend eingeführt, was natürlich bei manchen für Irritation gesorgt hat, aber irgendwann gut angenommen wurde. Dann hat er angefangen, sich selber ganz aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Er war der Auffassung, dass die kollektive Entscheidung wichtiger war als seine Meinung und hat dann alle strategischen Entscheidungen in die Teams delegiert. Er wollte sich mit seiner Meinung nicht mehr klar positionieren, hat sich lediglich um die bereichsexternen Angelegenheiten gekümmert und darauf vertraut, dass die Teamleiter und Mitarbeiter in seinem Bereich am besten wissen, was für den Bereich gut ist. »Es sind alle erfahrene und erwachsene Menschen«, war sein Grundprinzip.

Und wie dem Zauberlehrling in Goethes Gedicht ist dem armen Kerl die ganze Sache irgendwann um die Ohren geflogen. Er hat voller Elan und mit Mut diese Veränderungen eingeführt und ist dennoch kläglich gescheitert. Am Ende war die Frustration bei allen Beteiligten hoch. Es gab mehr Fehler, mehr Konflikte, mehr Kündigungen. Alle haben sich zurückgesehnt zum klassischen Führungsstil. Sie wollten die Freiheit, die ihnen geboten wurde, nicht mehr haben. Er musste mit Enttäuschung und Überraschung feststellen, dass er zu weitgegangen war und manche traditionellen Führungsmethoden immer noch notwendig waren.

Aber warum eigentlich? Dafür gab es mehrere Gründe:

- Erstens **Geschwindigkeit**. Wenn Sie noch nie gejoggt sind, können Sie auch nicht gleich einen Marathon laufen. Denn ein Marathon erfordert eine kontinuierliche Vorbereitung über einen langen Zeitraum. Und wenn es Ihr erster Langstreckenlauf ist oder wenn Sie physische Einschränkungen haben, werden Sie auch nicht unter den Ersten sein. Das gleiche gilt für Organisationen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht Schritt für Schritt über die Jahre vorbereitet haben, können Sie nicht alles auf einmal von ihnen erwarten. Schon gar nicht, wenn die Rahmenbedingungen dafür noch nicht gesetzt sind. Zu erwarten, dass eine Organisation sich vom Römischen Reich zum Schwarm entwickelt, ohne Zwischenschritte, ist eine Überforderung für Ihre Mitarbeiter und eine Frustration für Sie selbst. **Seien Sie bitte realistisch in den Erwartungen, die Sie an die Entwicklung Ihrer Organisation stellen.**
- Zweitens ist die **Art und Weise**, wie der Manager die Veränderung eingeführt hat, nicht zielführend: inkonsistent, in Eigenregie, ohne Konsultation und ohne klare gemeinsame Definition der neuen Rollen, sowohl seiner als auch der des Bereichs. Da ist Frust vorprogrammiert. Die Agilität einer Organisation ist nicht gleichzusetzen mit Chaos. Sie benötigt eine Steuerung mit ganz klaren Anweisungen, Rollen und Verhaltensregeln: was man macht und nicht macht, wer und warum. **Selbst wenn es sich wie ein Paradox anhört: Nur wenn eine gewisse Ordnung herrscht, kann sich die Freiheit jedes Einzelnen in der Organisation entfalten. Und die Rolle des Managers ist hier immer noch entscheidend.**

Goldene Managementregel

Ihre Organisation ist keine Spielwiese. Alles, was Sie einführen und entscheiden, hat Konsequenzen für die Menschen, die dort arbeiten. Lieber weniger Maßnahmen einführen, die Sie dann aber durchdacht, gezielt und konsequent durchziehen, als ständig etwas Neues zu probieren, die Richtung zu ändern und so ein Gefühl der Verwirrung zu erzeugen.



3.6.3 Faktor Mensch

3.6.3.1 Mythos »Widerstand«

Ich weiß, dass man in der Change-Management-Literatur sehr viel von Widerstand spricht. Wenn ich aber beobachte, wie viele Change-Prozesse nicht so gut laufen, wundere ich mich nicht, dass es Widerstände gibt. Und zwar nicht, weil Menschen per se immer gegen Veränderungen sind, sondern weil sie entweder müde sind, sich ständig verändern zu müssen, ohne darin einen

Sinn oder irgendwelche Vorteile zu sehen, oder in dem Prozess nicht immer respektvoll behandelt werden.

In meinen Augen gibt es keinen Widerstand, sondern nur menschliche Reaktionen auf Veränderungen und auf die Art und Weise, wie diese durchgeführt werden. Sie reagieren doch auch, wenn man Sie schubst?

Je nachdem, wie stark man Sie schubst, werden Sie entsprechend reagieren. Entweder Sie wussten schon Bescheid, dann spannen Sie Ihre Muskeln an. Oder Sie reagieren reflexartig, um Ihr Gleichgewicht wiederzufinden, weil Sie überrascht sind. Vielleicht verlieren Sie auch kurz das Gleichgewicht und stabilisieren sich dann aber wieder. Oder Sie fallen und stehen wieder auf. Genauso reagieren Menschen auf Veränderungen, die sie nicht selber initiiert haben. **Die Reaktion Ihrer Mitarbeiter hängt eben auch davon ab, wie stark Sie sie »schubsen«.**

Außerdem ist alles immer eine Frage der Perspektive. Ob ein Glas halbleer oder halbvoll ist, ist eine subjektive Wahrnehmung. Ob Sie in der Abbildung unten eine Vase oder Gesichter sehen, auch. Je mehr Menschen Sie in einem Raum haben, desto mehr Meinungen werden Sie über ein bestimmtes Thema antreffen. Manche werden nur die Vase sehen, manche nur die Gesichter. Die meisten Menschen werden beides sehen, sich aber nicht entscheiden können. Das ist Ihre Aufgabe: den Prozess zu moderieren und für mehr Klarheit zu sorgen.



Abbildung 58: Eine Frage der Perspektive – Gesichter oder Vase oder beides?

If everybody thinks the same, somebody is not thinking.
George S. Patton, General der US Army im Zweiten Weltkrieg

Neuro-Tipp

Eine Ihrer Aufgaben in dieser Phase ist es auch, die Neugierde des Mitarbeiters hinsichtlich des zu erwartenden Change zu wecken. Ein Rätsel zu lösen, führt zu Opiaten im Gehirn. 2006 wurde gezeigt, dass es im Auge bereits Neuigkeitsdetektoren gibt. Schubsen Sie also in eine interessante Richtung, oder noch besser: Lenken Sie den Blick auf neue Aspekte, auf interessante Dinge, dann entstehen über Neugierde Dopamin und damit verbunden Lernprozesse.



Die OE-Kunst besteht darin, Schritt für Schritt alle Beteiligten auf Ihre Seite zu bekommen. Wie gelingt das?

Sie fangen an mit einer kleinen Gruppe von Menschen, die sehr einflussreich und gut vernetzt sind. Arbeiten Sie nicht nur mit Ihren Freunden, sondern auch mit denjenigen, die sich mit Ihren Ideen noch schwertun. Wenn diese Mitarbeiter überzeugt sind, sind sie es, die Ihnen helfen werden, den **tipping point** zu erreichen und alle anderen mitzunehmen, die noch zögern. Haben Sie aber dafür genug Geduld? Oder initiieren Sie schon die nächste Welle, bevor die erste Welle überhaupt den tipping point erreichen konnte?

Es gibt immer einen Grund, warum Menschen mit etwas nicht einverstanden sind. Lassen Sie sich davon nicht beeindrucken, finden Sie es heraus und arbeiten Sie damit! Ich gebe zu, dass der Umgang mit menschlichen Reaktionen in Organisationen keine leichte Aufgabe ist. Aber wenn Sie mehr Souveränität im Umgang damit entwickeln, erhöhen Sie auch Ihre Chancen, dass Sie den richtigen Zugang zu den Menschen in Ihrer Organisation finden und sie Ihnen folgen.

3.6.3.2 Fallbeispiel: «Leadership eats culture for dinner»

»Culture eats strategy for breakfast«, der berühmte Spruch des erfolgreichen Managementlehrers Peter Drucker, der bereits in Kapitel 3 zitiert wird, erinnert uns auch hier daran, dass man keine Strategie implementieren kann, ohne die Organisationskultur zu berücksichtigen und zu entwickeln. In Abwandlung von Peter Druckers bekanntem Spruch kann man aber auch sagen: Leadership eats culture for dinner. Dazu folgendes Fallbeispiel:

Es geht hier um einen Organisationsentwicklungsprozess mit 3.000 Mitarbeitern, bei dem ich mit dem Managementteam gearbeitet habe. Management und Mitarbeiter waren dort Teil eines großen Konzerns und arbeiteten in zwei unterschiedlichen Ländern. Die Organisation wurde umstrukturiert, um Synergieeffekte zu erzielen, und zwar so, dass die Prozesse nicht mehr nach Ländern aufgeteilt, sondern länderübergreifend nach Funktionen organisiert

wurden. Dabei wurden einige Stellen eingespart. Anschließend wollte man, dass die Prozesse so funktionieren, dass die Nationalität keine Rolle mehr spielt, sondern nur noch die Rolle und die Aufgabe. Diese erwünschte »Mindset«-Veränderung nannte man »Integration«.

Nach fast einem Jahr rief das Management mich als Beraterin dazu. Sie wunderten sich, dass ihre Mitarbeiter die »Integration« noch nicht so leben, wie sie sich das wünschen, obwohl sie die Entwicklung eigentlich schon professionell angegangen sind. Sie hatten sehr lange an dem Organigramm gefeilt, damit die Struktur sinnvoll ist und keine unnötigen Redundanzen auftreten. Sie hatten Rollen und Verantwortlichkeiten neu verteilt und »sozialverträglich« Personal abgebaut. Sie hatten jede Menge Workshops durchgeführt, um die Teams enger zusammenzuführen. Sie hatten viel über den Sinn und die Strategie kommuniziert und dennoch waren sie nicht zufrieden. Nach verschiedenen Gesprächen und meiner Auswertung hat sich Folgendes gezeigt:

1. Die italienischen Manager wollten von mir wissen, was die deutschen Manager denken, und umgekehrt. Das heißt: Nicht einmal das Management hatte sich zu diesem Zeitpunkt von der Länderaufteilung verabschiedet. Meine Hypothese war, dass die einzelnen Führungskräfte selber mental die »Integration« noch nicht lebten, die sie von ihren Mitarbeitern erwarteten, obwohl die Stimmung im Management eigentlich gut war und es keine offensichtlichen Konflikte gab. Die Begeisterung für die Umstrukturierung war genauso ungleich verteilt wie bei den Mitarbeitern.
2. Wir haben im Managementteam nach Hinweisen gesucht, ob in den letzten Monaten die Länderspaltung in den Teams möglicherweise ungewollt gestärkt und dadurch unbewusst der Integrationsprozess gebremst wurde. **Den Managern wurde schnell klar, welche Rolle ihre eigene mentale Einstellung in dem Prozess gespielt hat.** Dieser Moment der Erkenntnis war im Team ein starker Aha-Effekt.
3. Dann sollte das Management schätzen, wie viel Prozent – gefühlt – in der Integration erreicht war. Es gab dabei eine sehr große Bandbreite, die Schätzungen lagen zwischen 30% und 70%. Bei näherer Betrachtung ergab sich, dass jeder im Management nicht nur eine andere Ausgangslage hatte, abhängig davon, welchen Bereich er/sie verantwortete, sondern dass vor allem die Zielvorstellung bei den meisten unklar war. Jeder hatte eine andere Vorstellung davon, was die 100% eigentlich bedeuten könnten. Und die Frage »Wann kann ich mit dem Ergebnis zufrieden sein?«, war einfach nie gestellt worden. Am Ende zeigte sich, dass zum Thema »Integration« schon viel erreicht worden war, aber niemand sich darüber freuen konnte, weil man versäumt hatte, sich auf das Ziel zu einigen! Die Arbeit war natürlich nicht abgeschlossen, aber das Team konnte durchaus mit dem zufrieden sein, was bereits erreicht war.

4. Uneinigkeit herrschte auch über die Frage, woran gelebte oder eben nicht gelebte Integration eigentlich zu messen sei. Es wurde festgestellt, dass nicht klar war, **welche Verhaltensänderungen man tatsächlich nach der Umstrukturierung von den Mitarbeitern konkret erwartet hatte.**
5. In einem Punkt aber waren sich alle einig, und zwar, dass in den Teams immer wieder Länderwettbewerbe stattfanden, wer den besten neuen Prozess vorschlägt. Statt in den Meetings sachlich zu argumentieren, fühlten sich auf einmal die Mitarbeiter aufgerufen, ihre kulturellen Eigenschaften hervorzuheben und zu verteidigen, genauso wie sie es bereits in der Vergangenheit getan hatten. Jetzt hatte der kulturelle Wettbewerb, der früher zwischen den Ländern diskret stattgefunden hatte, Einzug in die Teams gehalten. Und das nur, weil man vergessen hatte, einen **Verhaltenskodex** für die Integration zu vereinbaren. Es fehlte ein gemeinsames Bewusstsein für die neuen nicht verhandelbaren Verhaltensweisen.
6. Zum Schluss stellte sich noch heraus, dass es keine richtigen Budgets für die »Integration« gab. Man hatte einfach nicht daran gedacht. Davon betroffen war unter anderem die Reisetätigkeit in den Bereichen, weil Geschäftsreisen auf Teamleiter-Ebene in der alten Struktur nicht so wichtig gewesen waren. Es war schnell allen Beteiligten klar, dass **diese Sparmaßnahme in der kritischen Phase der Integration eher integrationshemmend als unterstützend war.**

Nach diesen vielen Erkenntnissen und entsprechenden Entscheidungen wurde das Management dann wieder handlungsfähig. Die Reflexionsschleife, die sich das Managementteam gegönnt und der es sich mutig gestellt hat, ist eine typische Organisationsentwicklerschleife. Es geht darum, sich nach einer gewissen Zeit der operativen Umsetzung wieder zusammzusetzen, um Beobachtungen zu sammeln, ohne zu beurteilen und nach Ursachen für bestimmte Phänomene zu suchen. Ziel ist es, konstruktive Lösungen zu finden, die genau zu der Entwicklungsphase passen, in der sich die Organisation gerade befindet. **Wie oft machen Sie das?**

Goldene Managementregel

Es gibt immer einen Grund, warum in einer Organisation die Dinge nicht so laufen, wie sich das Management es wünscht. Und das liegt nicht daran, dass die Mitarbeiter unfähig sind. Wenn nicht sofort sichtbar ist, wo das Problem liegt, hat es oft mit unterbewussten Prozessen bzw. mit Kulturaspekten zu tun. Treten Sie ein Stück zurück und gehen Sie der Sache auf den Grund. Wenn Sie respektvoll mit den Menschen umgehen und aufmerksam beobachten, Fragen stellen und zuhören, was sie zu sagen haben, werden Sie auch den Grund finden. Dann können Sie gemeinsam eine Lösung erarbeiten.





Neuro-Tipp

Einer der wichtigsten Punkte unseres Lebens ist die Verbundenheit zu anderen Menschen (siehe auch Kapitel 3.2.9). Gerade auch bei einem mitunter emotionalen Thema Organisationsentwicklung gilt: Sorgen Sie am Arbeitsplatz für Freundschaften. Diese wirken sich selbst bei Veränderungen am Arbeitsplatz positiv aus und führen zu einer niedrigeren Fluktuation und höherer Produktivität. Der biochemische Prozess dahinter ist Oxytocin. Dieses Bindungshormon bewirkt eine Angstreduktion und somit die höhere Leistungsfähigkeit.

3.6.3.3 Das Gedächtnis der Organisation

Vor ein paar Jahren bin ich für einen europäischen Industriekonzern über mehr als zwei Jahre regelmäßig nach China geflogen, um verschiedene Bereiche und Standorte dort in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ich kann mich insbesondere an einen Bereich erinnern, den ich intensiv begleitet habe. Der Bereichsleiter war neu. Ich traf ihn und sein Team danach alle sechs Monate. Ziel meines Auftrages war es, diesen Bereich mit 60 Mitarbeitern von Angst, destruktivem internen Wettbewerb und Unselbstständigkeit zu mehr Selbstbewusstsein, Teamgeist und Autonomie zu entwickeln. Es war ein »**Culture Change**«-Auftrag.

Der Bereichsleiter war professionell und auch international erfahren. Nachdem er die Teams kennengelernt hatte, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter einschätzen konnte und die Strategie für den Bereich entwickelt hatte, wollte er typischerweise auch einige organisatorische Anpassungen umsetzen. Das war der Zeitpunkt, wo er merkte, dass die Stimmung gekippt ist. Die Mitarbeiter waren noch ruhiger als sonst, Konflikte häuften sich, Ergebnisse wurden langsamer geliefert. Trotz seiner Bemühungen, eine konstruktive Vertrauenskultur einzuführen, kam er nicht mehr weiter. Es gab etwas, was er nicht verstand.

Bei Gesprächen, die mir ein Bild über die Ausgangssituation geben sollten, haben die Mitarbeiter nur verschlüsselt mit mir geredet, und die ganze Zeit abwartend beobachtet, ob ich auch wirklich verstanden habe, was sie mir zu sagen hatten. Es war eine Art Test, um herauszufinden, ob ich in der Lage sein würde, zwischen den Zeilen zu lesen. Ich habe immer wieder ihre Aussagen interpretiert und widergespiegelt, und erst, nachdem ich einen kurzen Augenkontakt und ein Nicken von meinem Gesprächspartner bekommen hatte, konnten wir das Gespräch fortführen. Eine Frage, die sie vornehmlich interessierte, war die, was ich bereits von anderen gehört hätte. Ich habe jedes Mal mit dem gleichen Satz geantwortet: »Ich verstehe Ihr Interesse, aber

alle diese Interviews sind vertraulich und ich kann Ihnen keine Auskunft über die anderen Gespräche geben.« Ein äußerst langwieriger Vertrauensbildungsprozess, der dazu diente, meine Zuverlässigkeit, meine Professionalität und die Vertraulichkeit unserer Gespräche zu prüfen.

Es hat sich im Laufe der Gespräche herausgestellt, dass es in dem Bereich eine Reihe unglücklicher Ereignisse in der Vergangenheit gegeben hatte, die die Menschen verunsichert und die gesamte Unternehmenskultur negativ geprägt haben. Eine Form von Organisationstrauma, über das sie nicht hinwegkamen, aber das verantwortlich war für die Misstrauenskultur und die Spaltung innerhalb des Bereichs. Dieses Trauma war tief im kollektiven Gedächtnis verankert und wurde durch mündliche Überlieferung an jeden neuen Mitarbeiter weitergegeben, der auch immer sofort gezwungen wurde, Stellung zu beziehen für die eine oder eben die andere Seite. Was war passiert? Konkret hatte u.a. eine frühere Führungskraft Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt und formelle und informelle Beziehungsstrukturen aufgebrochen.

Nachdem also die **Ursache für Misstrauenskultur und Konflikte** gefunden war, konnten die Spannungen abgebaut werden. Mit der Erlaubnis und der Unterstützung der Mitarbeiter konnten wir mit dem neuen Manager an Lösungen arbeiten. Die Workshops, die ich danach mit den Teams hatte, waren angepasst an deren **emotionale Bedürfnisse** und gezielt dem **Vertrauensaufbau** gewidmet.

Anderen Beispielen von kollektivem Gedächtnis bin ich schon bei Projekten in anderen Ländern begegnet in Deutschland in einem Stabsbereich und in Großbritannien in einer IT Firma. In beiden Fällen war es für den jeweiligen neuen CEO extrem schwierig, eine Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen, weil sie eine starke Beziehung zum Vorgänger hatten und noch emotional an ihm hingen. Außerdem war in beiden Fällen der Vorgänger unter unklaren Umständen abgetreten, sodass sich die Mitarbeiter nicht verabschieden konnten. Das hatte zur Folge, dass die neuen CEOs ständig verglichen wurden und lange gebraucht haben, um den Leuten näherzukommen. Ein anderes Beispiel: In Südafrika hatte ein neuer Expat-Werksleiter, anders als sein Vorgänger, einfach versäumt, sich bei den Mitarbeitern persönlich und nach der lokalen Tradition vorzustellen. Das Ergebnis war, dass sie ihn als ihren neuen Chef nicht anerkannt haben und er in der Produktion mit seinen Anweisungen einfach nicht ernst genommen wurde. Er wurde auch da mit dem alten Chef ständig verglichen und es kostete ihn viel Energie und Zeit, diesen »Fehler« wieder zu korrigieren.

Vergessen Sie nicht, dass oft vor Ihnen andere Führungskräfte an Ihrer Stelle waren und jeder, ob gut oder schlecht, seine eigenen Spuren hinterlassen hat.



Goldene Managementregel

Haben Sie keine Angst, Themen aus der Vergangenheit anzusprechen, egal, ob es gute oder schlechte Ereignisse waren. Diese Erinnerungen sind im Gedächtnis Ihrer Mitarbeiter und gehören zu Ihrer Erbschaft. Nehmen Sie sich die Zeit, zu beobachten, zu verstehen und zu würdigen, was Sie vorfinden. Sie können anschließend konstruktiv mit Ihren Mitarbeitern die Themen sortieren, die für Sie zukunftsrelevant sind. Wenn Sie wertschätzend mit dem umgehen, was Ihre Mitarbeiter aus der Geschichte des Unternehmens mitbringen, werden sie Ihnen sehr dankbar sein und auch konstruktiv mit Ihnen an einer neuen Zukunft arbeiten. Pflügen Sie keine Tabus!

3.6.3.4 Die emotionalen Zyklen der Veränderung

Sie kennen vielleicht die Change-Kurve der amerikanischen Psychologin Elisabeth Kübler-Ross. Sie ist mittlerweile in jedem Change-Management-Buch zu finden, so auch hier in dem entsprechenden Kapitel. Die Autorin beschreibt darin die Phasen der emotionalen Verarbeitung eines schweren Verlustes: 1. Verleugnung, 2. Ärger, 3. Verhandlung, 4. Depression/Leid 5. Akzeptanz. Was Sie vielleicht nicht wissen, ist, dass diese Kurve ursprünglich von Kübler-Ross entwickelt wurde, um die emotionale Verfassung von Krebspatienten im Zeitablauf zu beschreiben.

Interessant ist jedenfalls, dass dieses Modell auch in Change-Prozessen viel Resonanz findet, was sicherlich ein Hinweis darauf ist, wie einschneidend manche Veränderungen für die Mitarbeiter sein können. Bei Change-Prozessen geht es natürlich nicht um Leben und Tod, dennoch passt manchmal der Ansatz von Kübler-Ross, um zu verstehen, was sich bei großen Veränderungen in einem Menschen emotional abspielt.

Im Rahmen der Globalisierung gibt es viel, was man von Entsandten hinsichtlich des Themas OE und Veränderungen lernen kann. Die Erfahrung derjenigen, die für einige Jahre im Ausland leben, gibt uns einige Hinweise darauf, wie sich Menschen an neue Lebens- und Arbeitsumstände gewöhnen und sich darin verändern. Mental und emotional gehen die Menschen, die außerhalb ihres ursprünglichen Lebensumfeldes leben und arbeiten, durch verschiedene Phasen. Nach drei bis fünf Jahren haben sie sich so verändert, dass sie die Veränderung, die sie durchgemacht haben, selber nicht mehr bemerken. Wie ist das möglich?

Je nachdem, ob die Veränderung freiwillig oder erzwungen war, verläuft die *Vorbereitungsphase* unterschiedlich. Für die einen ist es Honeymoon-Zeit, in

der die Ereignisse farbenfroh und mit positiven Bildern und Hoffnung gesehen werden. Für die anderen ist es eine dunkle Zeit voller grausamer Fantasien und Nervosität. Die einen freuen sich, die anderen machen sich Sorgen. Das kann man manchmal sogar innerhalb einer Familie beobachten, die zusammen ins Ausland zieht, weil nicht jedes Familienmitglied den gleichen Kenntnisstand und die gleiche Motivation hat.

- *Im ersten Jahr* sind alle mit der neuen Realität konfrontiert. Man lernt die neue Umgebung kennen, erkennt, was geht, und vor allem, was nicht geht, was man mag und nicht mag. Die Entsandten erleben eine emotionale Achterbahn, die man Kulturschock nennt. Sie kommen typischerweise an einen Punkt, wo sie eine vorzeitige Rückkehr erwägen.
- Wenn man im ersten Jahr nicht gegangen ist, *passt man sich in den nächsten zwei Jahren an* und findet neue Wege. Es ist die Phase, in der man sich konstruktiv oder destruktiv mit der Realität arrangiert. Die sozialen Kontakte sind in der Zeit entscheidend.
- *Im vierten Jahr* weiß man, wie die Dinge laufen. Man hat sich neu eingerichtet, sich verändert, einiges verdaut und teilweise vergessen, wie es am Anfang war.
- *Danach* ist man dann bereits in der Routine und will wahrscheinlich sogar länger bleiben.

Nicht anders geht es Ihren Mitarbeitern bei größeren organisatorischen Veränderungen. Einen ähnlichen emotionalen und mentalen Zyklus werden Sie bei größeren/einschneidenden Veränderungsprozessen erleben. Er ist menschlich und kein Grund zur Sorge. Wichtig ist es, dass Sie sich bewusst werden, wo in diesem Zyklus Sie und Ihre Mitarbeiter sich gerade bewegen.

Noch ein paar Informationen, die für Ihre OE relevant sind

Je öfter man durch solche Zyklen geht, desto kürzer werden sie, das heißt: desto schneller geht die Anpassung. Vorausgesetzt, der Change Prozess läuft professionell und Sie geben den Menschen Zeit, den Zyklus zu Ende zu erleben.

- Die Länge der Zyklen hängt aber auch vom Ausmaß der Veränderung ab. Sich an Indien zu gewöhnen, wenn man Deutscher ist, braucht viel länger als wenn man von Süd- nach Norddeutschland zieht.
- Wie schwierig die Anpassungsarbeit ist, hängt auch davon ab, ob die Veränderung freiwillig oder unfreiwillig vollzogen wurde. In der Regel tun sich Ehepartner, die nicht ganz mit der Entsendung einverstanden waren und nur dem Partner zuliebe mitgehen, schwerer als die Mitarbeiter, die freiwillig entsandt werden. Ebenso verhält es sich in Unternehmen. Mitarbeiter, die die Umstrukturierung mitgestaltendurften, haben es viel leichter als diejenigen, die sie einfach nur hinnehmen müssen. Es empfiehlt sich hier, so viele Betroffenen wie möglich zu Beteiligten zu machen.



Goldene Managementregel

Bitte überlegen Sie zweimal, ob Sie wirklich wieder eine Umstrukturierung brauchen. Berücksichtigen Sie die emotionalen Zyklen in Ihrer Planung und geben Sie den Menschen Zeit, sich auf das Neue einzustellen.

3.6.3.5 Wie ist die Stimmung?

Jede Organisation hat ihre eigene Historie und ihre eigene Kultur, deswegen kann eine kulturelle Veränderung als Teil der Organisationsentwicklung nur Schritt für Schritt erfolgen, und zwar durchdacht und ganzheitlich. Die Stimmung in Ihrer Organisation wird Ihnen gute Hinweise geben, ob Sie gerade auf dem richtigen Weg sind oder nicht.

Wenn Ihre OE-Maßnahmen gut laufen, werden Sie es an folgenden Punkten merken:

- Ihre Mitarbeiter sind aktiv beteiligt.
- Sie stellen konstruktive Umsetzungsfragen.
- Sie sind zwar angestrengt, aber immer noch positiv.
- Sie reagieren mit Humor, wenn etwas nicht so gut läuft.
- Sie verstehen den Sinn und machen konstruktive Verbesserungsvorschläge.
- Sie unterstützen sich gegenseitig.
- Sie sind stolz, dabei zu sein.

Wenn Sie zu schnell und zu mechanisch vorgehen, oder Ihre Organisation auf eine Art entwickeln wollen, die (noch) nicht zu ihr passt, werden Sie merken, dass die Menschen verkrampfen und nicht mehr mitmachen. An den folgenden Hinweisen können Sie erkennen, dass Sie gerade vielleicht nicht auf dem richtigen Weg sind:

- Sie merken keine Verhaltensänderungen bei Ihren Mitarbeitern.
- Sie und Ihre Mitarbeiter sind mit dem Prozess frustriert.
- Sehr gute Leute kündigen.
- Es herrscht schlechte Stimmung.
- Die Unternehmensergebnisse entwickeln sich nicht gut.
- Alle sind erschöpft und verstehen den Sinn des Ganzen nicht mehr.
- Zynismus und Misstrauenskultur verstärken sich
- Sie strukturieren ständig um.



Beispiel für die Nutzung der Stimmung als Barometer aus einem rekonstruierten Coaching-Gespräch

Ich saß mit einem Bereichsleiter aus einem großen Konzern in einer Coaching-Sitzung zusammen. Er wirkte an dem Tag sehr müde und frustriert. Ich fragte, was ihn gerade beschäftigt. Seine Antwort: »Meine Mitarbeiter.«

»Was ist mit denen?« – »Sie verändern sich nicht, ich wiederhole immer das Gleiche, und es passiert einfach nichts. Wir müssten aber so viel verändern, um voranzukommen!«

»Was sollen Ihre Mitarbeiter ändern?« – »Ihre Denkweise, Ihr Verhalten, das ganze passive Verhalten, das gestrige Verhalten halt.«

»Haben Sie ein konkretes Beispiel? Eine Situation, an die Sie gerade denken?« –

»Nein, es sind so viele, jeden Tag habe ich dieses Gefühl, dass wir da nicht weiterkommen.«

»Denken Sie einen Moment über eine konkrete Situation nach, die typisch ist für das, was Sie meinen. Vielleicht können Sie etwas daraus lernen, wenn wir es ein bisschen tiefer analysieren.« – Schweigen. »Doch ich habe ein Beispiel.« Und er erzählte von einer herausfordernden Situation, in der er sich mit einer Mitarbeiterin befand. Sein Gedanke war: »Sie will es einfach nicht! Und die anderen auch nicht.«

»Ist das wahr?«, fragte ich ihn, nachdem er die Situation geschildert hatte. »Offensichtlich.«

»Können Sie sicher sein, dass sie es einfach nicht will?« – »Nein, wirklich sicher bin ich nicht, ich blicke nicht durch, und so einfach ist es, glaube ich, auch nicht.«

»Wie reagieren Sie in der Situation mit ihr, was passiert, wenn Sie den Gedanken im Kopf haben, dass sie es einfach nicht will?« Er ist ruhig. »Ich koche innerlich, denke: Nicht schon wieder! Ich habe das Gefühl, dass es irgendwelche Intrigen gibt. Ich verstehe nicht, was passiert, aber ich will die Erklärungen einfach nicht mehr

!

hören. Ich denke an alle anderen Mitarbeiter, die sich ähnlich verhalten, ich denke, dass ich es mit dieser Mannschaft nicht schaffen werde. Es ist echt deprimierend. Ich will gar nicht autoritär sein, es ist nicht mein Führungsstil, aber es geht nicht anders. Ich schicke ihr ein E-Mail, in der ich sie autoritär auffordere, dem Prozess endlich so zu folgen, wie der Prozess das vorsieht. Ich will sie nicht treffen, weil ich weiß, dass ich sehr aggressiv sein werde. Es wird zu nichts führen.« Seine Stimme ist hart. Er atmet stark.

»Was ist es, was Sie in der Situation nicht sehen können?« – Schweigen. Er atmet wieder ruhig. »Dass wir eigentlich schon viel erreicht haben, dass ich die ganze Mannschaft dieses Jahr aufgefordert habe, sich noch mehr anzustrengen, um das sehr ambitionierte Ziel, das wir hatten, zu erreichen. Und wir haben es geschafft. Ich merke gerade, dass ich die letzten Jahre nur auf die quantitativen Ziele geachtet habe. Und obwohl ich es immer wieder gefordert habe, habe ich gar nicht wirklich darauf geachtet, wie man den kulturellen Wandel schaffen könnte. Der operative Druck war zu groß.«

»Was heißt das im Hinblick auf die Situation mit dieser Mitarbeiterin?« – »Na ja. Sie verhält sich einfach ökonomisch sinnvoll und die anderen auch. Wenn es eng wird, gehen sie einfach zurück auf die Verhaltensweisen und Prozesse, die sie kennen und die am schnellsten gehen. Wenn ich noch mehr Druck mache, bringe ich sie nur in ein Dilemma. Es ist ein bisschen unfair.«

»Welche Schlussfolgerung ziehen Sie daraus im Hinblick auf Ihren Bereich?« – »Ich weiß es noch nicht, ich will mich nochmal mit dem Managementteam darüber unterhalten, worauf wir uns in Zukunft mehr fokussieren sollten und was wir da anders machen sollten. Es betrifft doch alle.«

Ich weiß nicht, welches Menschenbild Sie in sich tragen. Das Menschenbild, das generell meine Handlung als Coach und Beraterin prägt, ist, dass der Mensch grundsätzlich gut und bestrebt ist, Gutes zu tun. Wenn ich während meiner Arbeit in Unternehmen offensichtlich negativen Stimmungen begegne – Konflikte, Boykotts, passiv-aggressives Verhalten, Misstrauen, Zynismus etc. – weiß ich, dass dahinter immer ein Grund steckt, und zusammen mit dem Klienten machen wir uns auf die Suche nach Ursachen und Lösungen.



Goldene Managementregel

Achten Sie auch auf Ihre Haltung und Ihre eigenen Gefühle. Sie sind ein guter Sensor. Wenn Sie merken sollten, dass Sie gerade zu negativ werden, fragen Sie sich, was es bedeutet und ob der Gedanke, der Sie gerade so stresst, wirklich wahr ist und was Sie dagegen unternehmen können.

Ihre Gefühle sind Ihre Alliierten, je besser Sie sie verstehen, desto besser werden Sie als Manager handeln können. Passen Sie dabei auch gut auf sich auf!

Ich höre manchmal, wie Manager sich über ihre Mitarbeiter beklagen: »Sie verstehen nicht«, »es ist schwierig mit den Leuten, die wir haben«, »sie sind zu langsam«, »sie wollen nicht«. Haben Sie auch solche Gedanken über Ihre

Mitarbeiter? Ich kann es gut verstehen. Sie haben keine leichte Aufgabe und Organisationsentwicklung kann manchmal sehr frustrierend sein. Aber ist es wirklich so, dass Ihre Mitarbeiter so sind, wie Sie sie beschreiben? Und selbst wenn, was glauben Sie, was dahintersteckt?

Ich kann mich an einen Unternehmensbereich erinnern, bei dem ich um Unterstützung gebeten wurde, weil es sehr viele Konflikte im Management gab und die Stimmung sehr schlecht war. Die vielen Meetings, Workshops und Teambuilding-Maßnahmen, die stattgefunden hatten, schienen zwar den Bereich aufrechtzuerhalten und dafür zu sorgen, dass alle ihre Arbeit machen konnten, aber der Reibungsverlust durch die schlechte Stimmung kostete alle Beteiligten sehr viel Kraft. Keiner hat sich getraut, das Thema direkt anzusprechen.

»Was ist der Grund, warum die Stimmung hier so schlecht ist? Und was können Sie alle zusammen tun, damit es Ihnen besser geht?«, fragte ich zuerst im kleinen Kreis und dann in der großen Runde. Alle waren überrascht, dass jemand so direkt fragte. Und natürlich war die Stimmung emotional sehr aufgeladen. Aber es war auch ehrlich und offen. Wir hatten anschließend eine Menge spannender, mutiger, reinigender und konstruktiver Gespräche. Am Ende waren die Unstimmigkeiten bereinigt und die Atmosphäre nicht mehr belastet. Stattdessen überwog ein wieder gesundes Arbeitsklima.

Stimmungen, die sich durch Emotionen, Gefühle und Verhaltensweisen zeigen, können Sie immer als Barometer nutzen, um zu erkennen, was in Ihrer Organisation gut oder schlecht läuft. Es gibt keinen Grund, sich davor zu fürchten. Wenn sich alle sehr engagieren und trotzdem lächeln, ist das ein Zeichen dafür, dass Sie schon einiges richtigmachen. Wenn die Emotionen in der Organisation aber anfangen zu kochen, die Konflikte sich häufen und die Luft in Sitzungen zum Schneiden ist, dann ist es essenziell, das Thema anzugehen, damit die schlechte Stimmung nicht zur Kultur wird. Wenn Sie mutig nach den Ursachen suchen, werden Sie auch verstehen, was dahintersteckt, und das ist ein erster Schritt in Richtung Lösung.

Vergessen Sie bitte nicht: Menschen brauchen eine sinnvolle Aufgabe, klare Kommunikation, Ihr Vertrauen, ein Gefühl der Zugehörigkeit, aber auch Respekt und Wertschätzung.

*People may forget what you said, they will forget what you did,
but they will never forget how you make them feel.*

Maya Angelou, afroamerikanische Schriftstellerin und Bürgerrechtlerin

3.6.3.6 Und zu guter Letzt: die Kommunikation

Wie ausgewogen ist Ihr Auftritt? Was ist Ihr Stil? Was strahlen Sie aus? Was verbinden Ihre Mitarbeiter mit Ihnen? Ruhe, Autorität, Vertrauen, Kollegialität, Nähe, Distanz, Furcht, Bürokratie, Kreativität? Was würden Sie gerne oder mehr ausstrahlen?

Ob Sie es mögen oder nicht: **Als Führungskraft stehen Sie im Rampenlicht.** Ihre prominente Rolle hat mit Orientierung und Vorbild zu tun, aber auch damit, dass die Menschen in einer Organisation sich in einem komplexen sozialen Gefüge befinden und Anhaltspunkte suchen. Was Sie sagen, was Sie tun, wird genau beobachtet. Ob das, was Sie sagen, zu dem passt, was Sie tun, und umgekehrt. Ihre Stimme, Ihr Auftritt, Ihr Aussehen, es spielt alles eine Rolle.

Einige von Ihnen kommen mit dieser prominenten Situation wunderbar klar. Sie fühlen sich gestärkt, ein bisschen geschmeichelt sogar und bewegen sich wie ein Fisch im Wasser. Sie können sowohl gut reden als auch gut zuhören und haben erkannt, dass sie mit ihrer Ausstrahlung, ihrer Kommunikationsfähigkeit und der Bühne, die ihnen durch ihre Rolle geboten wird, ein wirksames Steuerungsmittel für ihre Organisationsentwicklung haben. Andere nutzen diese prominente Rolle aber zu sehr aus, stehen zu gerne im Mittelpunkt, nehmen andere und das, was um sie herum passiert, nicht mehr richtig wahr, suchen zu sehr nach Bestätigung, hören sich gerne reden, sind zu gerne auf der Bühne. Oder gehören Sie eher zu den Introvertierten, die so viel Aufmerksamkeit gar nicht mögen. Die zwar einen wunderbaren Job im Hintergrund leisten, aber vor der Mannschaft nicht gut und überzeugend kommunizieren können und stattdessen immer etwas verschlossen oder eingeschüchtert wirken.

Ich weiß nicht, ob Sie zu der Kategorie Führungskraft gehören, die die Bühnenpräsenz genießt oder nicht, oder ob Sie die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation überhaupt wahrnehmen. Aber eins ist sicher: Wenn Sie eine Organisation entwickeln wollen, sollten Sie auf Ihr Verhalten, Ihr Aussehen und Ihre Worte achten. Denn es reicht nicht, eine tolle Arbeit zu machen, Sie müssen überzeugend und inspirierend überkommen, damit man Ihnen die Strategie oder die Veränderung auch abkauft, damit man Ihnen folgt. Ohne Feuer in der Stimme, ohne tiefe eigene Überzeugung, wie wollen Sie jemanden überzeugen, Ihnen zu folgen?

Bei der Entwicklung einer Organisation geht es oft auch um radikale Transformation. »Nennen Sie mir einen sinnvollen Grund, warum ich mich ändern sollte«, denken die Mitarbeiter, »**einen positiven Grund, der kein ›weg von**

ist, sondern ein ›hin zu‹. Und zwar überzeugend.« Natürlich gibt es die Visionen und Missionen. Aber ich habe in der Stimme und den Augen von Führungskräften, die diese Visionen verkaufen wollen, nicht immer **die Leidenschaft oder einfach die Authentizität** gespürt, die notwendig ist, um andere Menschen zu überzeugen.

Was dazu kommt, ist, dass häufig die Kommunikation über das Veränderungsvorhaben vor der Klärung der Sinnfrage im Management stattfindet. Das heißt, dass die Ankündigung gemacht wird, bevor alle im Management wirklich mit Überzeugung und Leidenschaft an Bord sind. Kein Wunder, dass die Mitarbeiter noch nicht mitmachen, wenn diejenigen, die sie davon überzeugen sollten, selber noch nicht alle überzeugt sind.

Oft werden Sie feststellen, dass sich in der Organisation das widerspiegelt, was bei Ihnen und Ihrem Managementteam gut oder nicht gut funktioniert. **Alle Dysfunktionalitäten**, die Sie bei sich im Managementteam spüren, werden Sie in Ihrer Organisation wiederfinden: Unentschlossenheit, Unsicherheit, Machtkämpfe, Misstrauen, **aber eben auch alle Stärken.**

Ihre Rolle, zusammen mit Ihrem Managementteam, besteht darin, zuerst das Wohin und das Was zu definieren. Weit vor dem operativen Wie. Wenn Sie möchten, dass sich Ihre Organisation in eine bestimmte Richtung entwickelt (z.B. mehr Kundenzentrierung, Digitalisierung, Globalisierung, Downsizing, Fusion oder Akquisition eines Konkurrenten etc.), wird es dafür sicher einen Grund geben. Es sind strategische Entscheidungen, die in der Regel wohlüberlegt sind. Können Sie diesen Grund nennen? Können Sie diesen Grund auch so formulieren, dass er Ihre Mitarbeiter inspiriert und motiviert, den Weg mit Ihnen zu gehen und sich gegenseitig zu unterstützen? Haben Sie und Ihr Managementteam die gleiche Sprache und ein inhaltliches Verständnis von dem Ziel, dem Weg und dem Sinn?

Menschen für eine Idee zu begeistern, ist eine sehr schwierige Aufgabe. Aber ein überzeugendes »Warum« ist wichtig. Wie wollen Sie sonst hunderte, manchmal tausende von Mitarbeitern dazu bringen, mit Ihnen an einem Strang zu ziehen?

Sind Sie und Ihr Managementteam überzeugend in Ihrer strategischen Kommunikation? Sind Sie auch ein inspirierendes Vorbild?

*If your actions inspire others to dream more, learn more,
do more and become more, you are a leader.*
Simon Sinek, Autor des Buches »Leaders eat last«



Goldene Managementregel

Alles, was Sie denken, alles, was Sie tun oder nicht tun, hat eine Auswirkung auf die Art und Weise, wie sich Ihre Organisation entwickelt. Ein Spruch sagt: »There is no leader without followers«. Und »followers«, Menschen, die freiwillig mit Ihnen mitgehen, können Sie nur durch eine **starke innere Überzeugung** erreichen. Achten Sie auf die Art und Weise, wie Sie und Ihr Managementteam auf andere wirken, und arbeiten Sie an Ihrer Ausstrahlung und Ihrer Kommunikation.

3.6.4 Schlusswort: Begegnen Sie Ihrer Organisation mit Demut

Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie eigentlich schon ziemlich viel richtigmachen und es trotzdem nicht so läuft, wie Sie es gerne hätten? – Dann haben Sie vielleicht noch etwas zu lernen.

Überschätzen Sie Ihre Kraft nicht. Immer wieder begegne ich Vorständen und CEOs, die rätselnd vor ihrer Organisation stehen, weil sich alles nicht so oder so schnell entwickelt, wie sie es sich wünschen. Viele sind auch der Meinung, dass sie gar nicht so viel bewirken, wie es ihre Rolle eigentlich hergeben müsste.

Selbst wenn Sie der CEO sind, werden Sie nie stärker sein als Ihre Organisation. Wenn Sie es schon mit Kraft probiert haben, werden Sie gemerkt haben, dass sich so ein Moloch wie eine große Organisation nicht so leicht bewegen lässt. Seien Sie bitte realistisch mit Ihren Erwartungen.

Eine Organisation lässt sich auch nie wirklich ganz kontrollieren. Dafür ist sie zu komplex und zu kraftvoll. Und gegen diese Komplexität und diese Kraft können Sie als Einzelperson (sogar als Managementteam) nicht ankämpfen. Sie ist wie das Meer. Sie müssen verstehen, wie das Meer funktioniert, seine Logik verstehen, um gut segeln zu können. Und auch da wird es immer ein Stück Unsicherheit geben. Eine Organisationstransformation hat ihre eigene Logik und die müssen Sie verstehen lernen, um erfolgreich zu sein.

Sie werden in diesem Kapitel schon bemerkt haben, was für eine wichtige Rolle Sie als Manager in der Entwicklung Ihrer Organisation haben. Deswegen abschließend diese Empfehlung als Erinnerung: Delegieren Sie nicht die OE-Verantwortung an Dritte. Sie gehört zu Ihrer Aufgabe und liegt bei Ihnen.

*Go to the people. Live with them. Learn from them. Love them.
Start with what they know. Build with what they have.
But with the best leaders, when the work is done, the task accomplished,
the people say, we have done this ourselves.*

Lao Tzu, Chinesischer Philosoph, 6. Jahrhundert vor Christus

Die Empfehlung ist aus meiner Sicht bis heute gültig. Lao Tzu spricht über die Kunst, eine Organisation erfolgreich dahin zu bringen, wo man sie haben möchte, ohne Kraft anzuwenden. Sondern mit innerer Ruhe, Klarheit über das Ziel, Intuition über den Weg sowie viel Wertschätzung und Menschlichkeit.

Die Menschen in Ihrer Organisation und Sie stehen miteinander in Resonanz. **Genießen Sie, was Ihre Organisation Ihnen beizubringen hat.**

3.6.5 Neuro: nachhaltige hohe Organisationsleistung statt Organisations-Burn-out

Autor: Dr. Sebastian Spörer

Für hohe Leistung und viel Energie stehen Menschen im Besonderen zwei Botenstoffe zur Verfügung: Dopamin und Cortisol. Auf der individuellen Ebene führen die Ausschüttung von Dopamin und die Regulation von Cortisol zu hoher Leistung. Um auf Organisationsebene Leistung zu ermöglichen, müssen weitere Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Dopamin

Der neurobiologische Ursprung von Motivation und Begeisterung ist in einem bestimmten Teil des Gehirns, dem Nucleus accumbens, angesiedelt. Dieser Kern schüttet wie bereits beschrieben unser Antriebs-, Glücks- und Motivationshormon aus, was uns hilft, positiv zu entscheiden und uns sowohl psychisch als auch physisch zu bewegen. Indem wir unser Dopaminsystem aktivieren, werden wir zu unserem eigenen Drogendealer und können uns selbst mit »opiumähnlichen« Stoffen versorgen.

Es gibt sowohl stoffliche als auch nichtstoffliche Begeisterungsfaktoren. Die richtige Nahrung zählt entsprechend zu den stofflichen Faktoren, die für eine Dopaminausschüttung sorgen. Auch hierfür gibt es einen evolutionären Hintergrund: Unsere Vorfahren sind durch den Wald gegangen und haben Ameisen oder grüne Himbeeren gegessen. Als sie besonders proteinreiche Ameisen oder rote, reife Himbeeren verspeist haben, musste es dafür einen biologischen Mechanismus geben, der die Abspeicherung dieser »besseren« Nah-

rungsmittel unterstützt hat. Dieser Abspeicherungsbotenstoff ist Dopamin. Es ist also nicht nur unser Glücks- oder Begeisterungshormon, sondern auch unser Lernhormon für positives Erleben. Wir lernen, wenn uns etwas guttut. Beispiele hierfür können Sport, gutes Essen, schöne Musik, motivierende Ziele oder die Gemeinschaft mit dem Partner sein. Diese Erlebnisse bereiten uns Glücksgefühle und wir wollen mehr davon.

Diesen Mechanismus nutzen nahezu alle Drogen. Kokain sorgt dafür, dass Dopamin ausgeschüttet wird und dem Konsumenten ein Glücksgefühl bereitet. Er will dieses Glücksgefühl wieder und wieder erleben, weshalb er süchtig wird. Alkohol und Nikotin funktionieren ebenfalls auf diesem Weg und verschaffen ein kurzfristiges Glücksgefühl. Dieser Mechanismus des Dopamins ist genauso wie die Verbindung zu Drogen seit ca. zehn Jahren bekannt. Relativ neu hingegen ist, dass auch ein kohlenhydratreiches Essen eine ähnliche Wirkung auf das Dopaminsystem hat. Der Ulmer Psychiater Manfred Spitzer hat dies in seinem Buch »Dopamin und Käsekuchen« dargestellt. Käsekuchen, stellvertretend für eine westliche Ernährung, sorgt dafür, dass Dopamin ausgeschüttet und damit ein kurzfristiges Glücksgefühl erreicht wird. Dies hört sich zunächst einmal gut an. Der Nachteil aber ist, dass sich unser Belohnungssystem durch immer wiederkehrende, kurzfristige Glücksgefühle verstellt. So wird es für einen Kokainabhängigen immer schwieriger, aus anderen Lebenssituationen Glücksgefühle zu generieren. Die Schwelle der Begeisterung, die Dopaminschwelle, steigt an.

Genauso geht es uns mit zuckerhaltigen Lebensmitteln. Die Begeisterungsschwelle steigt an und es wird schwieriger, Antrieb und Begeisterung für irgendetwas zu erhalten. So ist es für einen Raucher oder einen zuckerabhängigen Menschen viel schwerer, zu einem positiven Glücksgefühl zu kommen, als wenn er nicht rauchen oder weniger Kohlenhydrate zu sich nehmen würde.

Cortisol

Wenn Sie sich einmal gefragt haben, warum Sie morgens aufwachen, wird Ihnen Google das Stichwort »Cortisol« als Treffer präsentieren. Es ist das Hormon, welches uns morgens aus dem Bett treibt. Sollten Sie mit einem Wecker aufstehen, gilt dies natürlich nicht.

In der nächsten Abbildung sehen Sie den Normalverlauf eines Cortisol-Tagesprofils. Sie erkennen, dass dieser Teilnehmer morgens besonders viel Cortisol hat und der Spiegel im Tagesverlauf abnimmt. Abends verfügen Menschen idealerweise über einen sehr niedrigen Cortisolspiegel und überlassen seinem Gegenspieler, dem Melatonin, die Herrschaft. Mit einem hohen Melatoninspiegel schlafen wir so lange gut, bis das Cortisol wieder übernimmt und wir aufwachen. Es ist also unser Vitalitätshormon.

Nun gibt es aber Menschen, die morgens einen niedrigen Cortisolspiegel haben. Das offensichtlichste Problem ist, dass diese nur sehr schlecht aus dem Bett kommen, also vor ihrem »inneren Wecker« aufstehen müssen. Ein weiteres, häufig zu findendes Muster ist ein ganztägig durchgehend niedriger Cortisolspiegel, was dazu führt, dass den ganzen Tag über nur sehr wenig Energie zur Verfügung steht. Hier sprechen wir dann von einer Erschöpfung oder einem Burn-out.

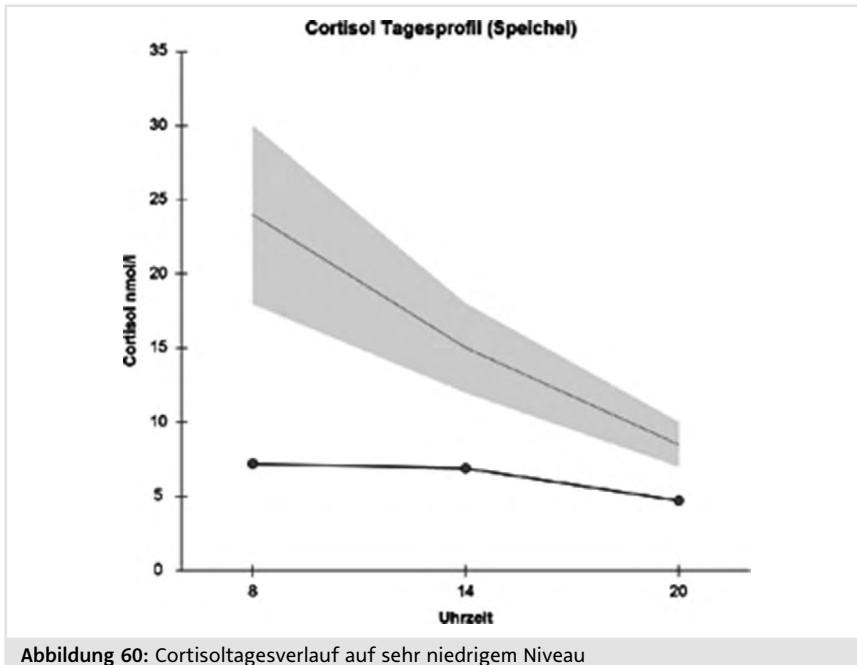


Abbildung 60: Cortisoltagesverlauf auf sehr niedrigem Niveau

Anerkennung als Mittel gegen Organisations-Burn-out

Einer der wissenschaftlich am besten abgesicherten Indikatoren für »Organisation Burn-out« ist der **Effort Reward Index** von Johannes Siegrist. Der Index hat 22 Items und ist zunächst an Krankenschwestern getestet worden, also an einer Gruppe, die wenig Anerkennung erhält, aber hohe Anstrengung hat. Eine hohe Anstrengung ist nach Siegrists These vor allem dann ein Problem, wenn die Anerkennung, die Belohnung fehlt. Das führt zu einem Ausbrennen. Burn-out wird hier als arbeitsbezogenes Problem der Imbalance zwischen Anerkennung und Anstrengung verstanden. Das ist sicher ein Teilaspekt eines Burn-outs. Bei den Krankenschwestern wurde eine signifikante Imbalance zwischen den Dimensionen gemessen, der nach Siegrist die hohe Erschöpfung mitursächlich erklärt. In Bezug auf »Organisations-Burn-out« ist bemerkenswert, dass es mit dem Effort Reward Index ein gutes Instrument gibt, den Stand zu messen, aber dieses Instrument leider viel zu selten benutzt wird.

Siegrist spricht von Gratifikationskrisen, wenn die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung nicht mehr gegeben ist. Neben dem Gehalt zählen insbesondere Wertschätzung, Sicherheit und Prestigemöglichkeiten bei der »empfundenen« Belohnung eine Rolle. Dies ist auch einer der Gründe, warum Status bei der Entstehung von Krankheiten eine so große Rolle spielt. Es gibt Untersuchungen, bei denen das Herzinfarktrisiko in Bezug auf die Hierarchiestufe untersucht wurde. Etwas vereinfacht ausgedrückt: Je höher die hierarchische Ebene, desto eher werden Fettleibigkeit, schlechte Blutfette und hoher Blutdruck kompensiert. Der schlanke, sportliche Sachbearbeiter kann also ein höheres Risiko haben als sein dicker Chef. Aus biologischer Sicht scheint Anerkennung ein extrem wichtiger Faktor der Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu sein.