

Wettbewerbsvorteil Streitkultur

Das Geschäft ist über die Jahre etabliert. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden funktionieren gut. Erfolg ist schön. Und gleichzeitig gefährlich. Denn man versumpft darin gerne. Das Tagesgeschäft hält Sie mit dringenden Problemen auf Trab, so dass Sie sich nicht mehr die wirklich wichtigen Fragen stellen. Die Menschen sehen keinen Grund, etwas zu verändern: es läuft ja schließlich alles. Doch irgendwann kommt plötzlich der Tag, an dem es einen erwischt: der Wandel schlägt brutal zu und setzt uns auf einmal unter Handlungsdruck. Zum Glück gibt es einen schlauneren Weg.



Fotograf: ra2.studio / Fotolia.com

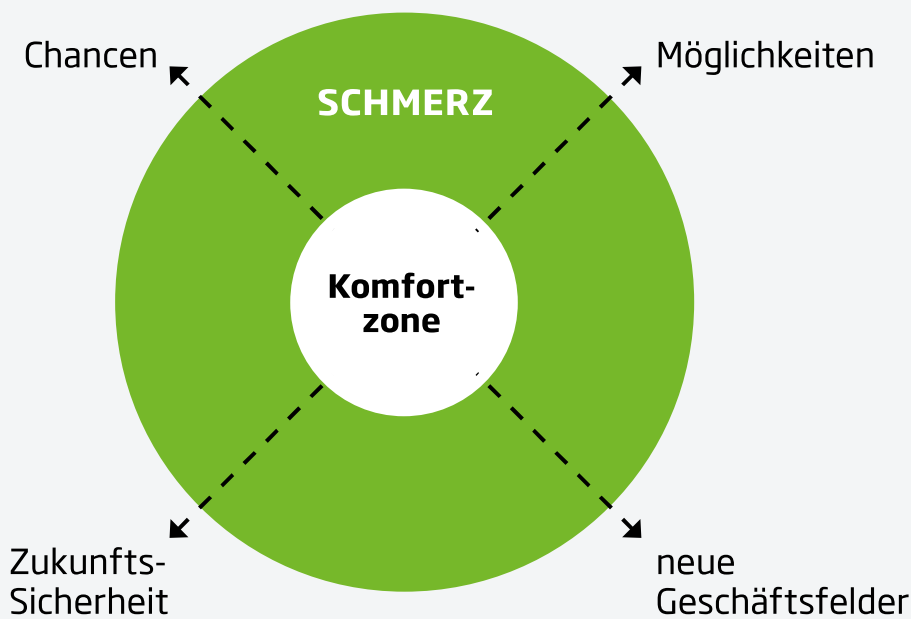
In den Unternehmen wird zu wenig gestritten. Prüfen Sie das doch gleich mal selbst: wie oft bekommen Sie als Inhaber, Geschäftsführer oder Führungskraft von Ihren Mitarbeitern Contra? In der Regel „pinkelt“ man nicht die Hierarchie nach oben. Streitkultur ist bestenfalls nur einseitig ausgeprägt: nämlich von oben nach unten.

Dieses traditionelle Verständnis von Führung funktioniert, solange die Führungskraft eine allwissende Persönlichkeit ist. Wenn Sie mehr weiß und mehr Erfahrung hat als alle anderen, ist es sicherlich sinnvoll, auch allein die Entscheidungen zu treffen. Doch wir leben in einer Zeit, in der sich alles immer schneller verändert. Manche Forscher sprechen gar von einer exponentiell zunehmenden Komplexität oder Geschwindigkeit. Der Haken: die Auswirkungen von exponentiellen Entwicklungen kann sich unser Gehirn nicht vorstellen.

Beispiel: Sie haben die Wahl zwischen zwei Optionen. Erstens, 3 Mio. EUR in Cash und zwar sofort. Zweitens, 1 Cent, der sich über 31 Tage jeweils verdoppelt. Welche Option wählen Sie? Wenn Sie mathematisch bewandert sind, werden Sie die 1-Cent-Variante nehmen. Auch wenn Sie sich rational dafür entscheiden, fühlt es sich auch als die bessere Variante an? Die meisten Menschen spüren hier einen Widerspruch: der Verstand rechnet die 1-Cent-Option durch – und unser Bauch will lieber den Koffer mit den 3 Mio. Wenn Sie genau hinsehen, werden Sie erkennen, dass an Tag 29 die 1-Cent-Variante immer noch hinter den 3 Mio. liegt. Erst an Tag 30 zieht sie vorbei, um an Tag 31 bei rund 10 Mio. EUR zu landen.

Solche Entwicklungen sind eben schwer vorstellbar. Deswegen hinterfragen Sie doch einmal Ihr eigenes Führungsverständnis. »

Bildquelle: Peter Holzer



Wer seine Komfortzone verlässt und durch den Schmerz schreitet, entdeckt zahlreiche Möglichkeiten

Erfolg = entscheiden x umsetzen

Wenn Sie in der heutigen Zeit gute Entscheidungen treffen wollen, brauchen Sie gute Sparringspartner. Wenn Ihre Kollegen Sie mit schlaun Fragen fordern, ihre Aussagen hinterfragen, dann ist das kein Angriff auf Ihre Autorität. Vielmehr sorgt das Hinterfragen dafür, dass die Qualität Ihrer Gedanken besser wird. Wenn Sie dagegen in einem Team von Ja-Sagern arbeiten, werden Sie garantiert in der Mittelmäßigkeit versumpfen. Gute Entscheidungen werden also demokratisch hergeleitet. In der Praxis erlebe ich jedoch genau das Gegenteil: Entscheidungen werden diktatorisch von der Führungsebene getroffen – und sorgen so für fehlendes Commitment bei denen, die für die operative Umsetzung verantwortlich sind.

Und das ist gefährlich. Denn Entscheiden reicht nicht. Sie müssen die Pläne und Strategien auch erfolgreich umsetzen. In meinen Projekten erlebe ich hier die meisten Probleme. Denn die Menschen arbeiten in der Umsetzung immer noch demokratisch: jeder gibt seine Kommentare ab, sieht Probleme bis die Killerfrage kommt: wozu brauchen wir das überhaupt? Demokratische Prinzipien sind zwar für gute Entscheidungen hilfreich, sorgen aber in der Umsetzung nur für Blockaden und Trägheit. Stattdessen sollten wir diktatorisch (konsequent) umsetzen. Die Formel lautet also: Erfolg = demokratisch entscheiden x diktatorisch umsetzen.

Was Veränderungen stört

Neben der Tatsache, dass die Unternehmen diktatorisch entscheiden und demokratisch umsetzen, gibt es noch zwei weitere, mentale Hindernisse für erfolgreiche Veränderungen.

- Erstens, das Input-Virus. Aktivität wird höher bewertet als Nachdenken. Das Managen des Tagesgeschäfts hat höhere Bedeutung, als sich Gedanken über die „disruptive Zerstörung“ des eigenen Geschäftsmodells zu machen. In der Folge befeuern die Menschen das sowieso schon Tornado-artige Tagesgeschäft, sind unglaublich beschäftigt, aber leider nicht produktiv. Fragen bzgl. der Zukunftssicherheit werden immer „morgen“ beantwortet. Und das „morgen“ kommt bekanntermaßen nie.
- Zweitens, das „Gemocht-Werden-Wollen-Virus“. Sie als Führungskraft leiden statistisch gesehen seltener darunter, als „normale“ Mitarbeiter. Den Betroffenen ist eine gute Beziehungsebene so wichtig, dass sie lieber Fünfe gerade sein lassen. Bloß keinen Klartext, sondern schön Weichspülen und den Chefs nach dem Mund reden. Die Vorgesetzten verstärken diesen Virus auch noch mit dem Zepter der Macht. Es hat drei Zacken: Hoheit über Gehalt, Hoheit über Bonus / Beförderung, Hoheit über die Kündigung. Wer das Zepter trägt, bekommt von seinem Umfeld im Gegenzug politisch korrekte Formulierungen, statt

Entscheidungen werden diktatorisch getroffen – und sorgen so für fehlendes Commitment bei denen, die für die operative Umsetzung verantwortlich sind

den notwendigen Klartext und die förderlichen heiklen Botschaften.

Zukunftssicherheit tut weh

Wenn sich das alles so einfach in Bilder packen lässt, warum ändern die Unternehmen das dann nicht einfach? Weil Veränderungen Schmerz verursachen. Schmerz kann dabei viel sein: Angst, Ablehnung, Sorgen, Möglichkeit des Scheiterns, was andere über mich denken, Gruppenzwang, gesellschaftliche Normen oder auch die Folgen von Konsequenz, Disziplin oder Anstrengung. Manchmal ist Schmerz auch einfach nur Unsicherheit. Und zwar die Unsicherheit davor, was der Wandel für das eigene Unternehmen (oder auch die eigene Person) bedeuten könnte. Und da der Mensch Schmerz so sehr vermeiden will, richten wir uns bequem in etwas ein, das wir Komfortzone nennen.

Der Haken: Alles Positive, was Sie erreichen wollen – Möglichkeiten, Chancen, neue Geschäftsfelder, mehr Umsatz, Zukunftssicherheit – liegt außerhalb der Komfortzone. Und um dort hinzukommen, müssen Sie durch den Schmerz.

Es bleiben Ihnen also zwei Möglichkeiten. Entweder verharren Sie in Ihrer Komfortzone und hoffen, dass alles von alleine gut wird. Oder Sie verlassen Ihre Komfortzone, schreiten durch den Schmerz und entdecken Ihre Möglichkeiten. Das führt zu zwei Konsequenzen:

- Wenn Sie dem Schmerz ausweichen, wird der Schmerz größer und Sie schwächer.
- Wenn Sie durch den Schmerz durchgehen, wird der Schmerz kleiner und Sie werden stärker.

Den Wandel aktiv gestalten

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass drei Hebel in der Praxis funktionieren, um einen Kulturwandel im Unternehmen auf den Weg zu bringen:

- Zeigen Sie den Menschen einen attraktiven Horizont auf, für den es sich lohnt, Veränderungen auf den Weg zu bringen. Suchen Sie nicht nur nach tollen Umsatz-, oder sonstige Zahlen. Finden Sie zusätzlich eine emotionale Story, mit der sich die Menschen identifizieren wollen.



Peter Holzer

Buch zum Thema

Im Gabal-Verlag ist das Buch „Mut braucht eine Stimme. Wie Sie Ihrem Leben Wirkung geben“ erschienen. Darin vertieft Peter Holzer die Gedanken aus dem Artikel.



Trotz der heute immer intensiveren Kommunikation, dennoch sind wir merkwürdig sprachlos. Wo stehen Sie? Wo wollen Sie hin? Was bringt die Zukunft? Diese Fragen bilden den roten Faden dieses Sachbuchs mit biografischem Hintergrund. Zwischen Dauergezwitscher und Verstummen, zwischen Geschwätzigkeit und resigniertem Schweigen erkennt der Autor die Notwendigkeit, der eigenen inneren Stimme zu folgen. Sie ist Ihr sicherer Lebenskompass, zeigt Ihnen Ihren Horizont und Ihre Ziele auf und gibt so die Richtung vor, um selbstbestimmt durchs Leben zu navigieren. Dazu braucht es Mut: Mut, zu einer eigenen inneren Haltung zu finden. Und Mut, für diese einzustehen und den Mund aufzumachen. ■

Gabal-Verlag (2017), ISBN: 978-3-86936-797-2,
info@gabal-verlag.de, T+49 69 830066-0,
www.gabal-verlag.de

- Werden Sie das Gemocht-werden-wollen-Virus los. Der Kulturwandel hin zu einer gelebten Streitkultur kann nur funktionieren, wenn die Führungskräfte damit anfangen. Suchen Sie den offenen Dialog. Freuen Sie sich über konstruktive Widerworte. Das ist kein Angriff auf Sie, sondern der stärkste Vertrauensbeweis, den Sie als Vorgesetzter bekommen können.
- Machen Sie es nicht schwerer als es ist: killen Sie das Input-Virus. Klären Sie erst den Output (= Ziel). Und suchen Sie dann den schlauesten Input (= Aktivitäten), wie Sie am schnellsten, günstigsten oder einfachsten hinkommen. Es gibt immer Abkürzungen zum Ziel. Doch es nutzt die beste Abkürzung nicht, wenn Sie das falsche Ziel verfolgen.

Zukunft ist (zum Glück) nicht vorhersehbar. Wir müssen Sie gestalten. Wer jedoch passiv abwartet darf sich nicht beschweren, wenn er am Ende eine Zukunft bekommt, die er eigentlich gar nicht gewollt hat. ■

Autor

Peter Holzer, Frechen-Königsdorf, contact@peterholzer.com, T +49 221 300 600 0, www.peterholzer.com