

# Neues Management

## für Höchstleistung im Angesicht von hoher Markt-Dynamik

### [Neues Management](#)

Wo kommt der souveräne Umgang mit komplexen Märkten und aggressiven Wettbewerbern her? Warum ticken Höchstleister anders als der Durchschnitt? Wie liefern sie eine überdurchschnittliche Performance ab? Was ist der zentrale Unterschied zum Mainstream? Die Antwort nennen wir Neues Management. Sie ist uralte und trotzdem überraschend neu. [Weiterlesen...](#) Seite 2.

### [Symptome des Leidens](#)

Unter welchen Symptomen leiden Unternehmen, die es in zunehmendem Maße mit Marktdynamik zu tun bekommen – aber bisher keine Antworten gefunden haben? Wieso helfen die Mainstream-Rezepte nicht? Welche Zusammenhänge zwischen Ursachen, Symptomen und Lösungsversuchen gibt es? Welche Teufelskreise entstehen? [Weiterlesen...](#) Seite 4.

### [Prinzipien bei Höchstleistern](#)

Was ist der Unterschied zwischen den souveränen und den leidenden Unternehmen? Ist es nur strategisches Glück? Liegt es an den Leuten? An der Fähigkeit der Manager? Glauben Sie das? Für uns ist die zentrale Frage: Wie kann man Höchstleistung so beschreiben, dass sie verstehbar wird? Wie kann man das, auf was es ankommt so beschreiben, dass es als Vorbild taugt? Was tun Höchstleister nicht – weil sie bemerkt haben, dass es ihnen schadet? [Weiterlesen...](#) Seite 4.

### [Führung in Dynamik](#)

Es hat sich rumgesprochen. Führung geht heute anders. Wir nennen das artgerechte Menschenhaltung. Aber was ist anders? Wie machen Höchstleister Führung anders? Was ist der springende Punkt? Und wie kann man das ausprobieren? Wie kann eine Organisation lernen, Führung so zu machen, dass sie die schlummernde Kraft der Organisation aufweckt.

[Weiterlesen...](#) Seite 5.

### [Selbstdiagnose: Unterkomplex?](#)

Wie können Sie ihre eigenen blinden Flecken aufdecken? Welche Fragen sollten Sie sich stellen, wenn Sie sich Höchstleister zum Vorbild nehmen wollen? Mit welchen Konzepten können Sie sich selbst beschreiben, so dass Sie die entscheidenden Unterschiede zu Höchstleistern verstehen, sehen und verändern können.

Wenn Ihre Organisation noch Helden und Schuldige braucht, um Ihre Leistungsfähigkeit zu beschreiben, dann können wir Ihnen mit dieser Selbstdiagnose einen Schritt weiter helfen.

[Weiterlesen...](#) Seite 15.

## Neues Management

Kriege werden nicht vom Feldherrenhügel aus gewonnen. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Bereits vor über 180 Jahren hat der Militär-Theoretiker von [Clausewitz](#) beschrieben, dass schnelles Entscheiden vor Ort im Angesicht ständiger Überraschungen dramatische Überlegenheit mit sich bringt. Seine Theorie entwickelte er aus der Praxis, die er als Soldat erlebte.

Diese alte Erkenntnis zum Umgang mit Komplexität<sup>1</sup> ist in den schnell wachsenden, ungesättigten Märkten der letzten 100 Jahre nicht sehr nützlich gewesen. Im Gegenteil: Dort funktionierte Management in Form zentraler Steuerung<sup>2</sup> insbesondere in den stetig wachsenden Märkten der großen Unternehmen sehr gut. Also vom Feldherrenhügel aus. Strategie am Reißbrett. Es war von hohem Nutzen, strikte Vorgaben zu machen und das Denken vom Handeln zu trennen. Das steigerte die Produktivität in bis dahin ungekannten Größenordnungen. Dieses Erfolgserlebnis steckt vielen heutigen Unternehmen noch tief in den Knochen. Gleichzeitig haben sich Märkte in den letzten 30 Jahren radikal verändert: Wenn Sie mit aggressiven Wettbewerbern in einem komplexen Markt umgehen müssen, wissen Sie, von was wir sprechen: Sie werden häufig überrascht und müssen rasch handeln um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Die Devise: Irgendwas ist immer... Organisationen, die mehr derartige Probleme<sup>3</sup> abbekommen, als sie lösen können, leiden unter Wettbewerbsdruck. Manche Unternehmen haben gelernt, diesen Druck zu erzeugen, statt ihn zu erleiden. Wir nennen diese Unternehmen Höchstleister. Sie erzeugen Marktdruck, indem Sie unvermeidliche Komplexität als Waffe im Wettbewerb nutzen, statt sie zu bekämpfen. Viele methodischen Ansätze geistern seit einigen Jahren als Schlagworte durch die Medien und durch die Beratungs-Landschaft: [Agile](#), [New Work](#), [Holocracy](#), [Management 3.0](#) um nur einige zu nennen. Sie alle zielen auf denselben Kern: Abbau struktureller Demotivation. Artgerechte Menschenhaltung in Komplexität. Nutzung verfügbaren Talents für mehr und schnellere Problemlösung. Die scheinbare Paradoxie: Mehr Wendigkeit und Leistung durch weniger klassisches Management. Das nennen wir Neues Management. Höchstleister haben Wege gefunden, Denken und Handeln nutzbringend zu integrieren und damit Wettbewerbsvorteile errungen. Sie lösen viele Probleme ohne dabei die Führungsebene zu überlasten – und diese damit zum burnout-bedrohten Problemlösungs-Engpass zu machen. Moderne Höchstleister haben durch den Druck des Marktes gelernt, sich elegant in Dynamik zu bewegen und dabei den einst nützlichen und inzwischen toxischen Ballast von 100 Jahren Industrie- und Managementgeschichte über Bord geworfen. Und so haben sie ihren Wettbewerb das

---

<sup>1</sup> Komplex bedeutet in unserem Sprachgebrauch nichts anderes, als dass auch mit noch so viel Wissen nicht vorhersagbar ist, was als nächstes geschieht. Man muss also mit Überraschungen rechnen und damit umgehen.

<sup>2</sup> Als Steuerung bezeichnen wir eine Form des Managements, die darauf beruht, dass der Vorgesetzte einen Wissensvorsprung gegenüber seinen Mitarbeitern hat. Daher kann er im Sinne des Unternehmens Anweisungen erteilen, die den Mitarbeiter erfolgreiches Handeln im Sinne des Unternehmens ermöglichen. Steuerung erfordert Gehorsam. Gehorsam erfordert Macht beim Vorgesetzten bzw. Zuschreibung von Macht durch seine Mitarbeiter.

<sup>3</sup> Ein Problem ist ein Ereignis oder ein Zustand, den eine Organisation nicht ignorieren kann. Die Lean-Anhänger nennen Abweichung vom Standard ein Problem. Ein objektives Problem gibt es also nur, wenn es auch ein Standard oder z. B. eine Kennzahl mit Toleranzband gibt. Nur dann kann eine Abweichung wahrgenommen werden. Insbesondere im überraschenden Umfeld ist diese Definition zu kurz gesprungen. Denn wo Überraschungen häufig sind, gibt es gerade dann, wenn diese auftauchen, kein organisational geronnenem Wissen in Form von Methoden und Prozesse. Daher ist die Organisation darauf angewiesen, die Wahrnehmung und Einschätzung der Mitarbeiter zu nutzen: „Können wir das ignorieren oder müssen wir da etwas tun?“



Fürchten gelehrt: Bei **allsafe JUNGFAK, hhpberlin, svenska handelsbanken, HAMMERSCHMID MASCHINENBAU, HEMA, dm-drogeriemarkt, Semco, it-agile** kann man das live erleben.

Wir alle kennen inzwischen Lean. Wir alle kennen inzwischen Agile. Wir alle kennen „den deutschen Maschinenbau“. Den kennen wir sogar besonders gut. Aus Ihrer Intuition kennen Sie auch den Unterschied zwischen Methoden-Theater und Höchstleistung im Angesicht echter Probleme der Wettbewerbsfähigkeit. Methoden-Theater löst Scheinprobleme oder löst Probleme scheinbar. Aber hinter den Kulissen bleibt alles beim Alten. Sie erkennen das, wenn Sie es erleben. Deshalb machen wir keine Kultur-Entwicklung. Keine Führungskräfte-Entwicklung. Keine Methoden-Einführung. Unserer Erfahrung nach ist das weder dauerhaft nützlich noch löst es echte Probleme.

Höchstleistung widmet sich der tatsächlichen Herausforderung von heute:  
Dem souveränen Umgang mit unvermeidlicher Dynamik. Das ist unser Anliegen.

## Symptome des Leidens – von Markt-Dynamik überrumpelt...

Schnittstellen-Krätze, Planungs-Pest, Sitzungs-Seuche und Konsens-Koma: Organisationen, die noch lernen müssen, mit einem höheren Maß an Dynamik umzugehen, leiden. Sie leiden an ihren inneren Abteilungs-Schnittstellen. Sie leiden darunter, dass Prognosen und Planung nicht mehr funktionieren. Sie verschwenden ihre Zeit und langweilen sich in nutzlosen Sitzungen. Sie leiden darunter, dass die Vorgaben und Entscheidungen nicht mehr so gut funktionieren wie früher. Deshalb beobachten sich die Wertschöpfung und das Management misstrauisch. Führungskräfte kommen mit der Masse an zu lösenden Problemen kaum mehr zurecht und leiden an Überlastung. Die Organisationen leiden darunter, dass indirekte Abteilungen wie z. B. Personalwesen, Entwicklung, Controlling, aber auch die Führungsmannschaft selbst, ein seltsames Eigenleben entwickeln und die Organisation eher mit mächtiger Bürokratie tyrannisiert als sie im Kampf gegen die Wettbewerber zu stärken. Sie leiden darunter, dass für viele Probleme kein Konsens zu finden ist und daher Dauer-Konflikte entstehen – aber keine Lösungen. Und schließlich beobachten viele Mitarbeiter, dass die Innovationskraft, die den dringend notwendigen Vorsprung immer wieder neu erschaffen muss, langsam aber spürbar nachlässt. Verkrustung nennen manche den Wirrwarr aus verschiedenen Symptomen. Wir nennen das Gesamtbild [Organisations-Sklerose](#). Wie das zu erklären ist, warum Höchstleister diese Symptome nicht spüren und was man dagegen tun kann? [Weiterlesen...](#) Seite 7.

## Von den Wendigen lernen:

### Grundlegende Prinzipien bei Höchstleistern

Folgende fünf Prinzipien lassen sich bei Höchstleistern beobachten. Sie zielen in dieselbe Richtung: [Schnelles und verlässliches Lösen relevanter Probleme durch hilfreiche Randbedingungen](#).

1. [Seitliche Sinnkopplung](#) – Sinn entsteht durch Probleme, nicht durch Chefs.
2. [Kühne Köhner](#) – Überraschung erfordert Ideen, Optionen und Entscheidungen, nicht Prozesse.
3. [Extreme Experimente](#) – Kultur und Konsens sind konservativ. Experimente schaffen neue Realität.
4. [Wendige Wertschöpfung](#) – Zuschnitt ohne Schnittwunden. Markt erzeugt Verantwortung.
5. [Radikale Routine](#) – Repetitive Effizienz, wo immer möglich. Prozesse konservieren Gelerntes.

Jeder Höchstleister findet seinen eigenen Weg. Denn Höchstleister entwickeln Organisation und Prozesse um ihre Talente. Best Practice hilft allenfalls bei relativ einfachen Problemlagen, bei denen man die besonderen Eigenschaften der Mitarbeiter und deren Zusammenspiel vernachlässigen kann. Organisations-Entwicklung, Ausbildung von Problemlösern, Führung und die Entwicklung der Kultur geschieht bei Höchstleistern immer indirekt: Als Randerscheinung beim konkreten Lösen konkreter Probleme. [Weiterlesen...](#) Seite 10.

## Artgerechte Menschenhaltung in Dynamik: Führung

Es hat sich rumgesprochen. Führung geht in Dynamik anders. Wissensvorsprung war gestern. Heute hat in den meisten Firmen die „durch tägliches, problemlösendes Handeln geübte, operative Intelligenz in der Wertschöpfung“ einen entscheidenden Vorsprung im Können. Manager haben dieses Können meistens nicht – ihnen fehlt die Übung im Umgang mit den operativen Problemen der Wertschöpfung. In einem solchen Kontext erfolgreich gemeinsam zu agieren nennen wir artgerechte Menschenhaltung. Fröhliche, gesunde, leistungsfähige Menschen sind dabei nicht der Fokus – aber meist eine Folge. Es geht dabei nicht um Management-Stile: Coachende Führung. Oder starke Führung. Oder durchsetzungsfähige Führung. Oder dienende Führung. Oder wertschätzende Führung. Oder charismatische Führung. Oder vertrauensvolle Führung. Oder authentische Führung. Leitlinien. Werte. Regeln. Verbindlich. Mutig. Verantwortungsvoll. Und Vertrauen darf nicht fehlen. Ja! So wollen wir werden! Blödsinn: Der Versuch einer Organisation, Wettbewerbsfähigkeit zu steigern indem Führungsstile vereinheitlicht und Werte verordnet werden beobachten wir als schädliche Intervention.

Höchstleister nutzen die verfügbaren Talente einer Organisation maximal um Probleme zu lösen und damit dem Zweck<sup>4</sup> des Unternehmens, der Wettbewerbsfähigkeit, ein Stück näher zu kommen. Das ist die Aufgabe von Führung in Dynamik. Das Paradox: Wenn Menschen gemeinsam Probleme lösen - also gemeinsam schwitzen, gemeinsam kämpfen und dann auch gemeinsam den Erfolg sehen, dann entstehen geteilte Werte wie Vertrauen, Offenheit und Mut. Nie umgekehrt. Nichts befriedigt mehr, als Teil einer starken Gemeinschaft am Rande seiner Leistungsfähigkeit im Flow erfolgreich zu handeln. Das entwickelt Talente zu Könnern. Das gilt für Familien, für Rock-Bands, für Vereine und für Firmen gleichermaßen – auch wenn der Zweck vollkommen anders ist.

Die Aufgabe von Führung in Dynamik ist es, relevante Probleme und Chancen in den Köpfen der operativen Intelligenz zu bedeutsamen Problemen zu machen, so dass die Könnner damit beginnen, diese Probleme aus der Welt zu schaffen. Eine ganz entscheidende Eigenschaft von Führung ist dabei, dass Scheinprobleme von echten Problemen unterschieden werden können. Echte Probleme folgen meist aus Marktzug. Sie haben mit Wettbewerbern, mit Kunden, mit Produkten, mit Geschäftsmodellen, mit Service, mit Geschwindigkeit zu tun. Das Lösen echter Probleme macht Mitarbeiter in aller Regel stolz. Scheinprobleme erwachsen aus dem in großen Organisationen allgegenwärtigen Hierarchiezug. Gießkannen-Kostensenkung, Werte-Entwicklung, ISO9000-Abläufe, Mitarbeitergespräche, Abteilungszielerreichung, Meeting-Kultur und viele andere dysfunktionale Ablenkungen. Leistungsfähige Führungskultur – Sinn stiften, trotz Unsicherheit entscheiden, Unklares erproben, gemeinsam lernen, Vertrauen entwickeln – wächst aus erfolgreichem, gemeinsamem Handeln.

---

<sup>4</sup> Man kann sich lange streiten, was der Zweck eines Unternehmens ist. Wir sehen das so: Der Zweck ist ein Ziel, das man sich nicht aussuchen kann. Ein Unternehmen muss überleben. Und ein Unternehmen muss dazu Geld verdienen. Wettbewerbsfähigkeit ist also nicht verhandelbar – also insofern alternativlos als die einzige Alternative die Insolvenz ist.

Höchstleister haben verstanden, dass Führung in Dynamik talentbasiert geschieht. Wir halten uns an die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Gallup, der modernen Organisations-Psychologie und der Soziologie. Und unsere Erfahrung mit Höchstleistern.

Die meisten Menschen arbeiten härter, fokussierter, kreativer und für weniger Geld, wenn unsere „Bedürfnispyramide der Führung“ bedient wird. Das ist für alle mittelständischen Unternehmen die große Chance, weniger neidvoll auf die Markenattraktivität etablierter Großunternehmen zu blicken: „People join great companies, but leave their managers“.

Andererseits: Die menschliche Natur optimiert sich bis zum Grade einer dopaminsüchtigen Laborratte in lokalen Incentivierungsschleifen und dem Götzendienst an mikroskopischen Kennzahlen. Hier trifft Systemrationalität auf die individuelle eingeschränkte Rationalität – ein multiplikativer und zerstörerischer Effekt. Die Illusion, dass die Summe der lokalen Optima dem Ganzen diene, hält sich hartnäckig. Höchstleister haben diesen Irrglauben aufgegeben. Daher errichten sie keine käfigartigen Incentivierungssysteme um Führungskräfte. Das macht den Blick frei für den fähigen Umgang mit Überraschungen.

Es hält sich hartnäckig der Glaube, dass Übung und Einsatz, besondere und einzigartige Fähigkeiten herausbildet. Ganz so ist leider nicht. Donald Clifton, Marty Seligman und Mihaly Csikszentmihalyi sind die Gründer der positiven Psychologie, einer Strömung, die sich nicht mit der pathologischen Symptomatik von Erkrankungen beschäftigt, sondern was Menschen glücklich, erfüllt und produktiv macht. Sie traten den empirischen Beleg an, dass ein aktives Erkennen und Nutzen von Talenten und Begabungen ungeheureres Produktivitätspotential birgt. Ja, hartes Üben hilft, aber Einsteins Geigenspiel ist wohl das Beste aller möglichen Beispiele – wahre Könnerschaft erreicht man nie und man zahlt einen hohen Preis. Die Verbindung einer besonderen genetischen Prädisposition (Talent) mit Ausbildung und Erfahrung schafft die Stärke. Aller egalitären Sozialromantik zum Trotz, wir sind alle unterschiedlich und diese Unterschiede sind bedingt durch den genetischen Würfelwurf und haben nichts mit Geschlecht, Alter, Kaste oder Ethnie zu tun.

Höchstleister wissen dies nicht immer explizit - wir nennen diese dann „naive Höchstleiter“ - aber sie nutzen diese Talente und Stärken zu ihrem konsequenten Vorteil, indem sie ihre Organisationen um die Talente entwickeln und nicht umgekehrt. Wir helfen unseren Kunden, Talente, Könner und Meister zu identifizieren. Der Gedanke einer Meister / Schülerbeziehung wird etabliert und sichert so den nachhaltigen Übergang von Fähigkeiten und Erfahrungen jenseits eines wertlosen und inhumanen Wissen-Managements. Meister vom Shopfloor über Stabsabteilungen bis in die Führung zu finden und sie wieder zu Problemlösern zu machen, die souverän und erfolgreich auf Markt- und Kundenbedürfnisse reagieren können und sie in einem organisatorischem Kontext zu entwickeln ist integraler Teil unseres holistischen Beratungsansatzes.

Verantwortung entsteht, wenn echte Probleme und passende Könner in Resonanz kommen – in einem Kontext ohne Zwang mit Marktzug und Sinn. Dann entsteht Flow für Prozesse **und** Menschen.

## Das Leiden im Detail – Symptome, die Höchstleister nicht haben.

**Organisations-Sklerose:** So beschreiben wir das Gesamt-Erscheinungsbild von Erstarrung. Sie führt dazu, dass die Organisation nicht mehr wendig genug ist, um mit den Überraschungen der Märkte konstruktiv umzugehen. [Es gibt da eine wundervoll plastische Beschreibung von Prof. Kruse...](#) was Ihre Organisation tun kann, damit garantiert totaler Stillstand eintritt. Aus unserer Sicht ist es ganz wesentlich, die Symptome einer Organisation differenzieren zu können und die Ursachen zu verstehen. Erst dann ist es zuträglich, über Heilungs-Methoden und Behandlung zu sprechen.

Wir haben ein paar bekannte Beispiele für Symptome aufgeführt:

**Schnittstellen-Krätze:** „Wenn die anderen doch nur mal ihren Job machen würden und sich an die „Nahtstellen-Vereinbarungen“ halten würden. Dann, ja dann...“. Die Vorstellung vom fachlich brillanten Vorgesetzten, der inhaltliche Entscheidungen zu treffen hat, wenn „seine Mitarbeiter“ nicht mehr weiter wissen oder die Verantwortung scheuen, sitzt tief. In derartigen Organisations-Strukturen entsteht eine Identitätsbildung – also ein Wir – um die fachliche Funktion. Wir, der Vertrieb. Wir, der Support. Wir, die Entwicklung. Wir, die Konstruktion. Wir machen das so. Wir hätten gerne, dass das so läuft. Dann könnten wir vernünftig arbeiten... Dieses Wir schafft Scheinprobleme und präsentiert auch Lösungen, die selten funktionieren, weil die Perspektive künstlich ist. Sie ist lokal und verortet Probleme immer bei „den anderen“. Das reibt Organisationen insbesondere an den Schnittstellen auf. Sie werden wund und schmerzen. Es ist häufig zu lesen, dass die Mitarbeiter und die Führungskräfte dieses Silodenken überwinden müssen und können. Das Problem wird also beim Denken und der Haltung des Individuums verortet. Das halten wir für schädlichen Unsinn und die daraus abgeleiteten Lösungsansätze für Tierquälerei.

**Planungs-Pest:** Die Planungspest kommt in drei Stadien daher. Firmen leiden darunter, dass sie keine ordentlichen Pläne haben und alles „irgendwie aus der Hüfte“ gemacht werden muss. Es wäre doch toll, wenn man wüsste, was im kommenden halben Jahr so geschieht. Oder in 12 Monaten. Dieses Stadium ist normal. Das hat eigentlich jede Organisation. Viele Menschen sehnen sich nach Sicherheit und Klarheit – eine nachvollziehbare aber in Dynamik utopische Wunschvorstellung. Doch dann kommt das zweite Stadium: Jetzt gibt es Pläne, die nach und nach perfektioniert werden. Leider funktionieren Pläne in Umgebungsdynamik so gut wie nie. Weder Budget-Pläne, noch Projekt-Pläne oder geplante Personal-Kapazitäten. Also werden die Pläne sehr, sehr häufig überarbeitet. Das ärgert alle – weil es die gefühlte Sicherheit mit Füßen tritt. Alles wäre doch viel einfacher und besser, würden die Pläne eingehalten. So wie früher. Für die Führungskräfte, für die Mitarbeiter, für alle wäre das besser. Also geht man über zum dritten Stadium: Zur kompromisslosen Kontrolle und Durchsetzung der Pläne. Jetzt werden verschobene Meilensteine, Budget-Abweichungen, Terminverzögerungen und Kostenstellen-Auffälligkeiten verfolgt wie Kommunisten unter McCarthy. Deshalb gehen die Probleme dann in den Untergrund. Sie werden unsichtbar. Die so gepeinigte Organisation findet aufwändige aber gangbare Wege, die Arbeit unterhalb des Kontroll-Radars zu organisieren, so dass sie nicht kollabiert. Das kann man sich vorstellen wie einen Schwarzmarkt in der Nachkriegszeit. Man muss halt einen kennen, der einen kennt. Man darf alles – nur erwischen lassen darf man sich nicht. Offizielle Meetings werden zu Theater-Aufführungen. Offizielle Kommunikation wird hohl. Das



erzeugt Misstrauen und ist alles andere als effektiv. Rest-Vertrauen gibt es nur noch im Untergrund.

**Die Sitzungs-Seuche:** Sie ist typisches Symptom und wird doch häufig direkt bekämpft. Mit Sitzungsregeln, mit online-Protokollen, mit Pünktlichkeits-Apellen, mit Standard-Zeitplänen. Handies aus. Kein Rechner auf dem Tisch. Gute Vorbereitung in Powerpoint... Das hilft so gut wie nie, denn diese „Lösungsansätze“ gehen vollständig an der Ursache vorbei. Im Gegenteil – sie verstärken die Wahrnehmung des Problems, denn die Sitzungen werden dadurch für die Teilnehmer zwar nicht nützlicher sondern nur arbeitsintensiver. Die Sitzungsseuche entsteht durch den naiven Versuch, wahrgenommene Entscheidungs-, Verantwortungs- oder Kommunikations-Defizite durch erzwungene Zeit mit strukturierter Interaktion zu beseitigen. Wenn Dynamik im Umfeld steigt, dann steigt auch die Notwendigkeit, offen zu kommunizieren um ad-hoc Probleme zu lösen. Stehen dem informellen Problemlösen auf dem kleinen Dienstweg der Zuschnitt der Organisation in Abteilungen mit lokalen Interessen, ihre Führungs-Kultur oder Misstrauen im Wege, dann schießen Sitzungen aus dem Boden wie Pilze. Nur wenn Theaterkommunikation reduziert werden kann, gewinnen Sitzungen wieder an Kraft.

**Hierarchie-Halluzinationen:** Führungskräfte übersehen oft, dass viele ihrer Einschätzungen und Ideen zwar gut gemeint aber trotzdem purer Unsinn sind. Wenn Denken und Handeln weit entfernt stattfinden, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für unsinnige Vorgaben und Regeln. So entstehen Regelungen und Prozesse, die in der Praxis der täglichen Überraschungen nicht funktionieren. Dann schreit das Management nach Disziplin, damit endlich mal Ordnung in den Laden kommt. Denn an den perfekt ausgearbeiteten Prozessen und Regeln kann es ja nicht liegen. Die sind prima – schließlich haben kluge Leute Tage darüber gebrütet. Die Wertschöpfer, also die, die den Alltag der Auftragsabwicklung bewältigen, spüren es deutlich: Regelungen und Prozesse, die nicht funktionieren und mehr Schaden als Nutzen anrichten, würden sie denn zu häufig eingehalten... Die Wahrnehmung der Vorgesetzten ist eine ganz andere: „Es liegt an der Dummheit, dem Unwillen und insgesamt an der Disziplinlosigkeit der Mitarbeiter in diesem Laden. Sonst würde es längst laufen.“

Die Mitarbeiter vieler Unternehmen lösen ihr persönliches Dilemma mit Prozess-Theater: Sie spielen der Organisation vor, dass sie sich an die Prozesse halten. Das befriedet das Management und sorgt so für mehr persönliche Sicherheit. Allerdings ist es das Gegenteil von Höchstleistung.

Organisationen geraten so in einen Teufelskreis: Wenn die Anweisungen der Führungskräfte in Dynamik versagen und das Feedback der Realität nicht mehr „da oben“ ankommt, dann verstärken die Verantwortlichen den Steuerungs-, Planungs- und Kontroll-Aufwand. Sie glauben durch mehr Nachdenken, durch präzisere Anweisungen, durch mehr Methode, durch mehr System, durch mehr Struktur und durch mehr Kontrolle die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern zu können. Dafür sind Vorgesetzte schließlich da. Das ist die Aufgabe des Managements! Wenn einem selbst nichts mehr einfällt, dann kommen Berater, Best-Practice oder ganze Philosophien wie z. B. Lean zum Einsatz. Wissen, Wissen, Wissen. Das nennen wir **Hierarchie-Halluzination**.

Das Drama: Diese Organisationen bekämpfen ihr Dynamikproblem mit seiner Ursache. Dynamik kann man nicht mit Steuerung, Wissen, Regeln, Prozessen oder Methoden begegnen. Das ist notwendig – aber nicht hinreichend! Das Management muss die Wertschöpfung zu



Selbstorganisation anregen: Dazu braucht es Führung, Könner, Ideen und Experimente. Dann ist eine Organisation in der Lage, die operative Intelligenz der Wertschöpfung zur Problemlösung in Dynamik zu nutzen.

**Konsens-Koma:** In heutigen Unternehmen wird gerne davon gesprochen, dass sich Führungsteams einig sein müssen – sonst könne nichts nachhaltig implementiert werden. Und außerdem müsse man den Mitarbeiter mitnehmen. Das ist ein schöner Gedanke. Der gefällt uns auch, weil er sich gut anfühlt. Aber der Gedanke ist nutzlos. Ein einfaches Beispiel: Stellen Sie sich vor, sie haben ein riesiges Problem vor Augen: Ihr Markt in Südamerika droht wegzubrechen, weil in Argentinien plötzlich ein Wettbewerber aggressiv auf Ihre Kunden zugeht. Nach zwei schlaflosen Nächten, viel Recherchieren, viel Lesen, viel Reden mit Kollegen, vielen Telefonaten mit Kennern ihres Konkurrenten haben sie eine Idee. Die stellen Sie im Montags-Management-Meeting vor. Zwei ihrer Kollegen sind absolut ihrer Meinung. Sofort loslegen. Zwei Ihrer Abteilungsleiter-Kollegen sind alles andere als amüsiert. Sie sind vollkommen anderer Meinung und plädieren mit aller Kraft für eine andere Lösung. Ihr GF ist unentschlossen. Was passiert jetzt als nächstes? Wer sorgt dafür, dass das Management-Team sich einig ist? Unsere Beobachtung ist die: Organisationen, die so denken, erwarten jetzt eine „klare Ansage“ von Oben. Diese Ansage sorgt dann für Handlungsfähigkeit – aber keineswegs für Einigkeit! Bleibt die klare Ansage aus, dann erliegt die Organisation dem Konsens-Kollaps. Ideen und Könner geraten in die Defensive und können nach Belieben abgeschossen werden.

Die Alternative: Schnelle und kluge Experimente durchführen, um die Hypothesen hinter den gegensätzlichen Meinungen zu prüfen. So machen Höchstleister das. Die Verhinderer werden dann zu kritischen Beobachtern von Experimenten.

## Eintauchen in die Prinzipien der Höchstleister

- 1. Seitliche Sinnkopplung** – Sinn entsteht durch Probleme, nicht durch Chefs. Führung<sup>5</sup> koppelt Menschen und Probleme und schafft dadurch die Rahmenbedingungen für Problemlösung. Immer dann, wenn die Mitarbeiter in einem Unternehmen die Realität des Marktes und des Wettbewerbs spüren, entstehen Ideen zur Lösung relevanter, konkreter Probleme. Diese Probleme sichtbar, begreifbar und im Kopf der potenziellen Problemlöser bedeutsam zu machen ist die Aufgabe von Führung. Wachstum, Ertrag und Kostensenkung taugen wenig zur Sinnkopplung. Lediglich Eigentümer und Geschäftsführung sehen darin zentrale Bedeutung.
- 2. Kühne Köhner** – Entscheidende Talente für überraschende Probleme. Talente üben lassen. Talent gibt es in jedem Unternehmen. Allerdings muss Talent den relevanten Problemen ausgesetzt werden und die explizite Erlaubnis haben, Ideen in Entscheidungen zu verwandeln. Dann entsteht Können durch Üben. Können ist die Fähigkeit, im Angesicht eines neuen, bisher unbekanntes Problems, Wissen und Intuition so zu kombinieren, dass eine problemlösende Idee entsteht. Klassische Methoden der Mitarbeiter-Entwicklung versagen hier.
- 3. Extreme Experimente** – Kultur wehrt sich gegen Veränderung. Experimente schaffen Realität. Jede Veränderung birgt ein Risiko. So kann man das sehen. Insbesondere, wenn man erfolgreich ist oder war. Unternehmenskultur konserviert einst oder heute erfolgreiche Kommunikations- und Handlungsmuster. Mitarbeiter wiederholen und verteidigen diese Muster gegen Veränderung – ganz ohne böse Absicht. Wir nennen das das Immunsystem der Organisation. So schützt sich Unternehmens-Kultur vor zu viel Veränderung. Oder anders ausgedrückt: Gäbe es das Immunsystem der Organisation nicht, gäbe es auch keine stabile Unternehmenskultur. Das ist der Grund, warum Neues es oft schwer hat. Deshalb lernen viele Unternehmen nur sehr langsam. Konsens-Wut und Immunsystem ersticken Ideen bereits vor deren Geburt. Höchstleister überlisten ihre eigene Kultur mit beobachtbaren Experimenten und schaffen damit eine nicht zu leugnende Realität, an der alle lernen.
- 4. Wendige Wertschöpfung** – Zuschnitt ohne Schnittwunden. Probleme teilen und gemeinsam gewinnen.  
Es gibt mindestens drei Möglichkeiten, eine Organisation systematisch in eine Situation zu manövrieren, so dass Dynamik kaum mehr bewältigt werden kann. In Kombination

---

<sup>5</sup> Management kann in die Aspekte Führung und Steuerung zerlegt werden. Ist bei Vorgesetzten genügend Wissen oder genügend Nähe zum Wertschöpfungsprozess vorhanden um die auftretenden Probleme zu lösen, kann mit Anweisung, Macht und Gehorsam erfolgreich operiert werden. Wenn die Umgebungsdynamik stark steigt, sind Vorgesetzte häufig mit Problemen konfrontiert, für welche kein Wissensvorsprung existiert. Dann versagt Steuerung in der Regel. Höchstleister schalten dann um auf Führung. Führung nutzt die Erfahrung, das Können, die Intuition und die Ideen – also die operative Intelligenz der Wertschöpfungsebene – um wettbewerbssteigernde Lösungen für neue Probleme zu finden. Führung ist das Können, Sinnkopplung für ein Problem und freiwillige Gefolgschaft zu erzeugen. Führungsseminare ersetzen dieses Talent nicht, machen es höchstens nutzbarer.

funktionieren diese drei Maßnahmen zuverlässig:

- a) Steuerung ausbauen und Führung verhindern, z. B. funktionale Abteilungen mit lokalen Zielen und Boni für Vorgesetzte versehen. Detaillierte Kostenstellen, Budgets und Pläne im Management aufstellen. Umsetzung diszipliniert durch Management vorantreiben.
- b) Organisation so zuschneiden, dass für jedes ernste Problem immer fünf Abteilungen gebraucht werden, selbst für Probleme im Tagesgeschäft. So wäre es z.B. denkbar, in einer Engineering-Firma die Abteilungen Vertrieb, Mechanik, Elektrik, Software und Projekt-Management streng zu trennen, so dass jede neue Kundenanforderung für laufende Projekte zu Konflikten zwischen Mitarbeitern und Abteilungsleitern führt, die sich dann langsam zu tief sitzenden, persönlichen Konflikten entwickeln können.
- c) Der Königsweg besteht darin, das Selbstverständnis von Führung dahingehend zu entwickeln, dass jedes Scheitern und jeder eingestandene Fehler ein Zeichen von Schwäche ist. Das schützt Organisationen zuverlässig vor schnellem Lernen und ist in Kombination mit 1) und 2) ein Garant für Leiden im Angesicht von Dynamik.

Höchstleister vermeiden diese drei „Lösungen“ wie der Teufel das Weihwasser. Und selbst wenn es ein klassisches Organigramm gibt und Jahresbudgets existieren, dann haben Höchstleister Wege gefunden, diese nicht zu ernst zu nehmen und in geeigneten Teams von Könnern barrierefrei Probleme zu lösen.

5. **Radikale Routine** – Repetitive Effizienz, wo immer möglich. Prozesse konservieren Gelerntes. Wann immer sich Abläufe durch Experimente oder Wiederholung in der Realität bewährt haben, entstehen Prozesse – also organisch gewachsenes, organisationales Wissen. Das reduziert Blindleistung. Bei hoher Dynamik allerdings kollabieren Prozesse an den häufigen Überraschungen. Nur die Integration von kühnen Könnern in die radikale Routine hält die Wertschöpfung dann leistungsfähig. Workshops zum Prozess-Design helfen also nicht gegen hohe Dynamik – sondern dann, wenn die Organisation bereits funktionierende Routine gefunden hat oder wenn es Wissen zu radikaler Routine gibt.

## Was Höchstleister durch handeln kultivieren

### Augenhöhe = Angstfreiheit

Die Führung schätzt Widerständigkeit. Also wohlmeinende Widerworte zum Schutze der Firma auf Basis von Können oder Fakten. Dadurch entsteht ein Klima der offenen Auseinandersetzung mit Problemen, Experimenten und Entscheidungen. Die Angstfreiheit sorgt für kurze Feedback-Zyklen und schnelles Lernen. Es geht nicht um Kuschneln. Es geht um inhaltliche Auseinandersetzung auf [Augenhöhe](#) und dem freien Fluss der Argumente zum Wohle der Firma.

### Lernen = Experimente

Wann immer Unklarheit herrscht, wie ein Problem gelöst werden könnte, muss in kleinen Schritten und möglichst schnell erprobt werden. Dabei wird die Intuition von Könnern und das verfügbare Wissen durch Konsultation aller relevanten Kollegen genutzt. Die einfachste Form ist das 5-Mal-Warum-Fragen. Dann liegt Ursache und Lösung in trivialen Fällen auf dem Tisch. In

unüberschaubaren Problemen ist das anders. Dann braucht es keinen Konsens, sondern jemanden, der die Führung und die Verantwortung für Experimente übernimmt. Und andere, die das Experiment zumindest nicht sabotieren sondern gewähren lassen. Experimentieren heißt Lernen durch Scheitern. Aufstehen und erneut versuchen bedeutet dann Probleme lösen. Echte technische und organisatorische Innovation sind immer das funktionierende Ende einer Reihe möglichst kleiner, möglichst schneller und möglichst risiko-begrenzter Niederlagen.

#### Verlässlichkeit = Freiwilligkeit

Man kann Disziplin klassisch und anders denken. Klassisch: Anweisung und Gehorsam. Oder man denkt sie in Abmachung und Verlässlichkeit. Wenn eine Abmachung in einem angstfreien Raum auf Basis von Freiwilligkeit und gegenseitiger Abhängigkeit getroffen wird, dann entsteht Verlässlichkeit ohne Macht und Zwang. Man kann sich darauf verlassen, dass entweder im Sinne der Abmachung gehandelt wird oder dass für alle transparent die Reisleine gezogen wird. Das ist eine andere Form von Disziplin. Sie ist lern-kompatibel und verhindert teure Kadavergehorsams-Kollateral-Schäden.

#### Entscheiden = Risiko

Jeder, der Entscheidungen trifft, setzt sich dem Risiko aus, dafür kritisiert zu werden. Hinterher sind alle schlauer. Immer. Birgt eine Entscheidung kein Risiko, dann ist es keine. Wenn die Faktenlage eindeutig, die Meinung verschiedener Beobachter identisch ist, dann liegt keine Entscheidung vor. Dann ist lediglich das Offensichtliche zu tun. Dann kann die beste Option gewählt werden. Die Realität ist meist anders. Es gibt mehrere Optionen und selbst wenn alle Zeit der Welt zur Verfügung stünde, könnte die beste Option nicht ermittelt werden. Bei Höchstleistern ist VOR Diskussionen solcher Entscheidungen klar, WER die Entscheidung zu treffen hat. Derjenige mit der höchsten Kompetenz. Derjenige hat die Pflicht, die verfügbaren Aspekte zusammenzutragen. Er nutzt dazu die Interessenslagen, das Wissen, die Faktenlage, und das Können (also die intuitive Einschätzung von Kollegen) und versucht so, die Entscheidung zur Wahl der besten Option zu machen. Werden derartige Entscheidungen in Meetings „gemeinsam entschieden“, dann werden häufig verdeckte Rankämpfe ausgetragen, Politik gemacht oder fehlende Intuition durch Methoden ersetzt. Die Bewertungsmatrix lässt grüßen. Konzerne spielen sich dieses Theater gerne selbst vor und nennen das dann Entscheidungsvorlage. Das gelingt in Dynamik selten. Dort sind Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen. D. h. Höchstleister erkennen an, dass Könner ihre Intuition nutzen um verantwortliche Entscheidungen zu treffen.

#### Kooperation = Abhängigkeit

Vertrauensvolle Kooperation und gemeinsame Problemlösung entsteht selten im Klima einseitiger Macht oder Abhängigkeit. Gegenseitige Abhängigkeit erhöht diese Wahrscheinlichkeit sehr. Höchstleister haben daher an den unvermeidlichen Schnittstellen Rituale und Strukturen entwickelt, die Kooperations-Wahrscheinlichkeit erhöhen. Wir nennen das symmetrische Schnittstellen. Ein einfaches Beispiel soll das erläutern: Die IT darf nur etwas tun, wenn „der Anwender“ also z. B. die Wertschöpfung das braucht und aktiv einfordert. Aber die Wertschöpfung muss sich dazu sehr ins Zeug legen: Sie ist dazu verpflichtet, recht präzise zu beschreiben, was genau sie möchte. Sie muss den Entwicklungsprozess eng begleiten. Sie hat von Anfang an und in kleinen Häppchen zu erproben, ob die gelieferte Leistung den erhofften Nutzen erbringt. Die gegenseitige Abhängigkeit verhindert, dass ohne Sinn und Verstand gefordert oder angewiesen wird.

## Führung = Gefolgschaft

Führung hat Ansehen. Führung verzichtet auf den Einsatz von Macht. Führung macht Probleme sichtbar und bedeutsam. Führung bringt Talente in Resonanz mit Problemen. Führung setzt also auf freiwillige Gefolgschaft als Folge von Sinnkopplung. Führung verzichtet auf unterkomplexe Fremdorganisation – also auf die Durchsetzung von Regeln und Strukturen, die nicht im erbarmungslosen Gegenwind der täglichen Realität entstanden und erprobt sind. Führung regt Experimente an. Führung sucht nach bisher tabuisierten Lösungen in eben dieser Realität, die bisher unter dem Radar der Organisation fliegen, weil sie ganz anders sind als der offizielle Prozess – aber dafür erfolgreich im dynamischen Tagesgeschäft. Führung verstärkt Kommunikation dort, wo häufig mit überraschenden Problemen umgegangen werden muss und ermöglicht damit Lernen und Selbstorganisation. Diese Form der Selbstorganisation lässt dann in der schonungslosen Auseinandersetzung mit der fordernden Umgebung – also dem Markt oder den Nachbar-Abteilungen – leistungsfähige Strukturen und Abläufe rund um die Talente entstehen. Dazu muss Führung auch in der Lage sein, Komfortzonen zu knacken – allerdings [durch Anregung, nicht durch Macht, Anweisung oder einen Problemlösungs-Alleingang](#). Der steuernde Anteil des Managements achtet darauf, Strukturen und Werkzeuge zu schaffen, die Führung nicht behindern sondern beflügeln.

## Könner = Intuition

Höchstleistern ist klar, dass Können nicht aufgeschrieben werden kann. Höchstleistern ist klar, dass Trainings, Weiterbildungen, Zertifikate und Universitäts-Abschlüsse sehr wenig mit Können zu tun haben. Darüber hinaus ist klar, dass echte Könnerschaft nur beim erfolgreichen Lösen von Problemen erworben wird – im unbarmherzigen Gegenwind der Realität. In den Krisen. Dabei verlieren Könner alle Illusionen, alle hinderlichen Fehlannahmen, alle störenden Welt-Anschauungen – denn diese führen unweigerlich zu Niederlagen. Wenn sie an falschen Annahmen über ihre Umwelt festhalten, werden sie keine Könner. Könner sind gestählt von der Realität. Sie sind in der Lage, das passende Wissen im richtigen Moment zu nutzen – auch das ist kein Wissen, sondern Können. Könner haben Niederlagen erlebt und wissen daher auch, wie es nicht geht. Könner können ihre „implizite Theorie“ nicht erklären. Also das, was sie im Laufe vieler gescheiterter und erfolgreicher Versuche verinnerlicht haben, ist eine trainierte Intuition. So kann z. B. ein guter Skate-Boarder nicht aufschreiben, was genau er tut, damit ein „Frontfoot Impossible“ gelingt. Denn er gelingt nur nach langem Üben auf Basis antrainierter Gefühle, die vom Eigentümer im richtigen Moment wie ein Reflex problemlösend genutzt werden. Auch ein guter Projektleiter kann kaum aufschreiben, wie er seine Intuition nutzt, um die kritischen Probleme zu erahnen und die Beteiligten zu Ko-operation zu bewegen. Er kann wohl aufschreiben, wie er ein Meilenstein-Meeting organisiert. Er kann eine Projekt-Management-Methode aufschreiben. Aber diese ist es nicht, die ihn zu einem guten Projektleiter macht. Einem untalentierten Projektleiter wird diese Anleitung wenig nützen. Auch Erfahrung macht ihn nicht zu einem sehr guten Projektleiter: Es gibt viele langjährige Projektleiter mit viel Erfahrung, die keine Könner, sondern Stümper sind. Genau wie es Violinspieler gibt, die lange geübt haben und trotzdem schlecht spielen. Und auch mittelmäßige Skateboarder mit langer Praxis gibt es viele. Erfahrung ist also nicht der springende Punkt.

Ein zweites Phänomen ist, dass Könner bei anderen Menschen besser als alle anderen Talent in ihrer Disziplin errahnen und beurteilen können. Daher wählen die Könner diejenigen Talente aus, die sie unter ihre Fittiche nehmen um sie zu Könnern auszubilden. Damit Talente zu Könnern werden, nutzen Höchstleister das Meister-Schüler-Verhältnis. Meister und Schüler finden sich selbst - freiwillig. Meister und Schüler können ablehnen. Der Meister regt den Schüler zum Üben an. Er gibt ihm immer härtere Aufgaben. Er lässt ihn seine Fähigkeiten an immer schwereren Problemen erproben und tröstet seinen Schüler, wenn er scheitert – so dass dieser die Kraft findet, einen neuen Versuch zu wagen. So findet der Schüler unter der Anleitung, der Provokation und dem Trost des Meisters – ein Meister ist ein Könner mit Schüler – seinen eigenen Weg, sein Talent zu entwickeln um damit Probleme zu lösen. Die Aussage „ein Könner muss kein guter Meister sein“ übersieht, dass der Schüler jederzeit das Recht hat, die Meister-Schüler-Beziehung zu beenden. Beiderseitige Freiwilligkeit erzeugt funktionierende Meister-Schüler-Gespanne und macht Ko-operatives Verhalten wahrscheinlicher. Könner ohne Schüler sind bei Höchstleistern nicht gerne gesehen. Es wird erwartet, dass ein Könner sich Schüler sucht.

Auch Führung braucht Können. Jemand der Führung erfolgreich praktiziert, kann kaum erklären, wie er es schafft, andere ohne Macht zu Ko-operation und Problemlösung anzustiften.

Könner halten das, was sie können, für leicht. Daher fällt es ihnen sehr schwer zu glauben, dass andere Menschen das nicht problemlos erlernen können: „Man muss sich nur etwas Mühe geben und dranbleiben...“ Aber das ist Unsinn. Es gibt Talente, die fast jeder hat, z. B. gemütliches Fahrrad fahren. Mit ein wenig üben kann das fast jeder. Aber schon beim rhythmischen Schlagen der Triangel, beim Theaterspiel, beim Organisieren eines Weihnachtsmarktes oder beim Orientieren in einer unbekanntem Stadt gibt es ganz erhebliche Unterschiede, deren Ausmaß mit dem Üben eher wächst als abnimmt.

Organisationen kommen selten damit zurecht, dass [Könner ihre Intuition nutzen müssen](#), um erfolgreich mit Komplexität umgehen zu können. Daher müssen Könner in traditionellen Organisationen ihre Entscheidungen rationalisieren – also mit stichhaltigen Argumenten erklären und rechtfertigen. Solange viele Fakten im Spiel sind, klappt das. Je unsicherer Entscheidungen werden – also je mehr Können gefragt ist, desto problematischer wird es. Um nicht mit den Gepflogenheiten der Organisation zu kollidieren, konstruieren viele bedauernswerten Könner dann plausibel klingende Gründe. Im besten Fall ignoriert die Organisation diese Gründe. Schädlich wird es dann, wenn diese Gründe diskutiert, geglaubt oder gar dokumentiert werden.

Ein Wort zur Talentforschung: Stand der Technik ist, dass jeder fast alles können kann, wenn er es nur will und 10.000 Stunden übt. Also rund 5 bis 10 Arbeits-Jahre. Wir betrachten das Wollen, das Durchhalten, das Durchstehen der Krisen und die existierende, bereits wahrnehmbare Freude und Leichtigkeit beim anfänglichen Tun als wesentlichen Teil des Talents. Und auch nach 20 Jahren Üben würde ich mich so manchem nicht anvertrauen, wenn er unermüdlich Gehirnchirurg oder Comedian geübt hätte...

## Testen Sie Ihre Organisation: Höchstleister oder unterkomplex?

Nach der Lektüre der vorangegangenen Denkwerkzeuge helfen Ihnen die folgenden Fragen über Ihre Organisation nachzudenken – auch und besonders in der Diskussion mit Kollegen:

- 1) Was läuft bei Ihnen gut? Was sollte dringend verbessert werden? Welche Probleme gibt es? Beurteilen Sie: Ist das ein Problem oder ein Schein-Problem? Geht es um eine rein interne Angelegenheit – also z. B. um eine Form von selbsterhaltender, nutzloser Bürokratie? Oder ist ein echtes Marktproblem – ein wettbewerbs-relevantes Problem – in den Köpfen der Beteiligten angekommen. Soll ein Dynamik-Problem durch Prozesse gelöst werden?
- 2) Was tut der Wettbewerb? Wo sind Sie vorne? Durchlaufzeit? Geschäftsmodell? Technik? Wo sind Sie hinten? Service? Welche konkreten Probleme müssen Sie lösen um wettbewerbsfähig(er) zu bleiben? Gibt es einen Blick dafür in der Organisation? Wissen Sie das? Wie trägt Ihre Aufgabe dazu bei, wettbewerbsfähiger zu werden?
- 3) Wie kann man in dieser Organisation eher Karriere machen: Durch qualifiziertes Widersprechen, durch beherztes Handeln gegen den Mainstream oder durch Gehorsam und ausführen? Überwiegt Gehorsam? Überwiegt mutige Problemlösung? Gibt es ein konstruktives Ringen um den besten Weg? Ist Widerspruch normal? Werden Experimente belohnt oder bestraft? Werden gescheiterte Experimente als organisationales Lernen oder als Karrierebremse gewertet?
- 4) Wie werden kontroverse Entscheidungen gefällt? Konsens? Chef? Sitzungen im Führungskreis? Gar nicht? Wird schnell entschieden? Werden alle gehört, die konstruktive Widerständigkeit leisten können? Sind die Entscheider Könner?
- 5) Wer macht die echten Verbesserungen? Wer löst die echten Probleme? Wer sorgt dafür, dass Abläufe funktionieren? Wer sorgt dafür, dass Kunden nicht zum Wettbewerber wechseln? Wer sind die Könner? Haben die Könner Schüler?
- 6) Wie gut helfen Ihnen die Support-Funktionen wie z. B. IT, Personal, Compliance, Einkauf oder Management? Helfen sie Ihnen, Ihren Job besser zu machen? Welchen Beitrag leisten diese Funktionen in Form von Support für die Wertschöpfer?
- 7) Halten Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter für motiviert, engagiert und loyal? Auf einer Skala von 1-10? Und sich selbst? Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Kollegen und Sie stolz auf ihre Arbeit sind?
- 8) Wie viel Zeit pro Woche sitzen Sie – Ihrer Meinung nach – in für Sie nutzlosen Meetings? Wie ist das bei Ihren Kollegen? Warum sitzen Sie dort? Warum bleiben Sie nicht fern? Warum sorgen Sie nicht dafür, dass die Meetings produktiv sind?
- 9) Was geschieht, wenn ein unerwartetes schwieriges Problem auftaucht: Eher Köpfe zusammenstecken, Könner um Rat fragen, beraten, jemanden mit Mut und Können die Verantwortung annehmen und entscheiden lassen, wie es weitergehen soll. Oder eher die formale Hierarchie informieren. Ggf. Entscheidungsvorlage erstellen. Auf Entscheidung warten. Haben Sie eher den Eindruck, dass niemand entscheidet, weil gar nicht klar ist, wer entscheiden sollte / darf / muss? Gibt es zu viele unterschiedliche Meinungen?
- 10) Haben Sie den Eindruck, dass sie bessere Prozesse brauchen? Haben Sie eher das Gefühl, dass sie mehr Entscheidungs-Befugnis brauchen? Haben Sie eher das Gefühl, dass Ihre Kollegen genügend Toleranz für Fehlentscheidungen bräuchten, damit etwas vorwärts geht?