

sechsseiten

NACHHALTIGES WACHSTUM – SCHEITERN | AUSGABE 04-6 | OKTOBER 2010

PROCESS¹ONE

→ Scheitern – eine Anleitung für
Anfänger und Könner

moderne
haarpflege



Kleiner Junge: „Papa, wissen Väter immer mehr als Söhne?“

Vater: „Ja.“

Kleiner Junge: „Papa, wer hat die Dampfmaschine erfunden?“

Vater: „James Watt.“

Kleiner Junge: „Und warum nicht der Vater von James Watt?“

HENNING KEBER

Scheitern – eine Anleitung für Anfänger und Könner

In dem diesjährigen Zyklus der Sechsseiten haben wir uns mit dem Thema „Nachhaltiges Wachstum“ befasst. Im Rückblick auf das, was wir in den voran gegangenen Ausgaben beleuchtet haben, fragen wir nun zum Abschluss: Was zeichnet sich aktuell für das nachhaltige Fortbestehen von Unternehmen ab? Das ist natürlich ein gewagter Schritt – haben wir doch gerade in der letzten Ausgabe zum Thema Komplexität gesehen, wie begrenzt die menschliche Fähigkeit der Zukunftsmodellierung ist. Dennoch ist es unerlässlich, periodisch Annahmen über die Zukunft zu treffen und damit dem eigenen unternehmerischen Handeln Orientierung zu geben.

Die nachfolgende Sammlung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir denken jedoch, dass man bei konsequenter Beachtung unserer Empfehlungen die Wahrscheinlichkeit, nachhaltiges Wachstum zu generieren, drastisch vermindern kann.

EMPEHLUNG NR. 1

Folgen Sie auf alle Fälle dem Diktat des Marktes mit seinen Eckpfeilern Globalisierung, Beschleunigung, Deregulierung, Flexibilisierung, Produktivitätssteigerung und Hyperwettbewerb. Wichtig: Tun sie dies absolut bedingungs- und atemlos. Stellen Sie die Durchökonomisierung des gesamten – privaten und öffentlichen – Lebens auf keinen Fall in Frage!

Setzen Sie zudem für die Bewältigung der Zukunft konsequent auf die Paradigmen der Vergangenheit. Schließlich geht das vielerorts vorherrschende Managementverständ-

nis nach wie vor von einer prinzipiellen Berechenbarkeit der Verhältnisse – und damit auch der Zukunft – aus und zielt damit auf Eindeutigkeit ab. Überlassen Sie die Analyse der komplexen Verhältnisse außerhalb des Unternehmens allein herausragenden („heroischen“) Führungskräften. Sollten Sie keine derartigen Führungskräfte zur Verfügung haben, machen Sie es sich einfach und vergeben Sie die gesamte Strategieentwicklung nach Externe. Stellen Sie in beiden Fällen sicher, dass die so gewonnenen genialen Erkenntnisse sowie die darauf folgenden weitsichtigen Entscheidungen verlustfrei und absichtsgenau innerhalb der Organisation umgesetzt werden.

Nehmen Sie bitte auch den in jüngster Zeit verstärkt hörbaren Ruf nach Autorität ernst und etablieren Sie ihn als Teil der Unternehmenskultur. Die Indizien für die Richtigkeit dieser Forderung liegen auf der Hand: Mitarbeiter sehnen sich danach, geführt zu werden und Topmanager beklagen, dass der Respekt vor ihrer angestammten Autorität verloren gegangen ist. Die Lösung: Stärkung von Autorität und Hierarchie.

Lassen Sie sich nicht irritieren von Sätzen wie dem von Niklas Luhmann: „Autorität hat den Zweck, Nachfragen zu entmutigen.“ Wer auf Autorität setzt, signalisiert: „Ich weiß, was ich sage. Frag besser gar nicht nach, sonst würdest du nur erfahren, dass ich etwas weiß, was du nicht weißt.“

So fühlt sich die Belegschaft abhängig von der Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte und legt ihr Schicksal bereitwillig in deren Hände. Vor allen Dingen aber kommt sie dabei niemals auf die Idee, die andere Seite der Wahrheit zu sehen, dass nämlich Unternehmen auch abhängig von ihren Mitarbeitern sind. Dass sie angewiesen sind auf selbstverantwortliche, mündige, zum Widerspruch und Diskurs befähigte Menschen. Und dass Führung etwas ist, das sowohl vertikal als auch horizontal gedacht und gelebt werden muss.

„Wie kann jede Situation so gelöst werden, dass dabei die Fähigkeit der Menschen, damit umzugehen, verbessert wird?“ Auch eine unbequeme Frage wie diese, die Charles Handy in seinem Buch *The Age of Unreason* formulierte, kommt bei konsequenter Anwendung von Autorität gar nicht erst auf – und erspart es Führungskräften, die Grundlagen ihrer Entscheidungen zu reflek-

tieren oder gar ihren Mitarbeitern gegenüber zu erklären. Da ist es doch viel einfacher, Probleme weiterhin an der Unternehmensspitze zu lösen und dann kaskadenartig herunter zu brechen.

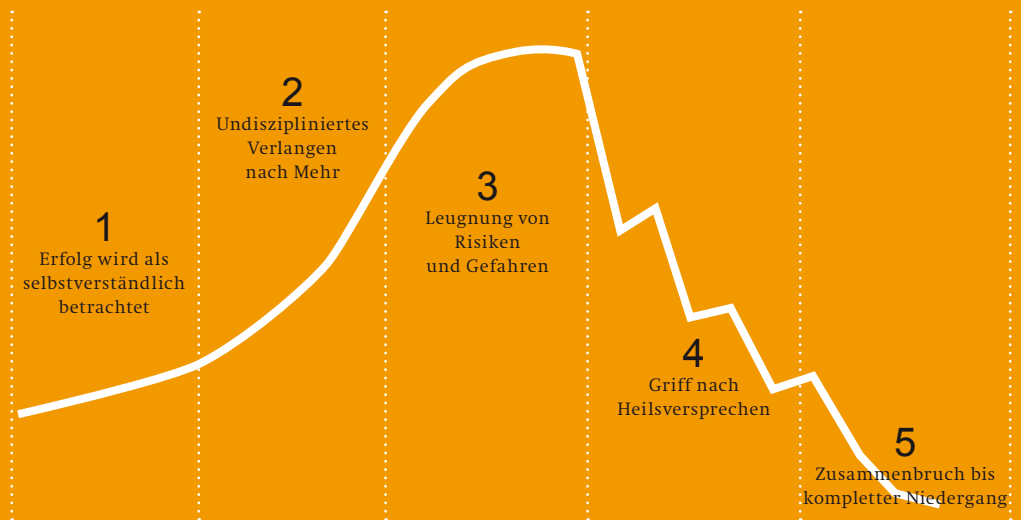
EMPEHLUNG NR. 3

Behandeln Sie Unternehmen weiterhin ausschließlich wie Maschinen, deren Routinen und Prozesse fortlaufend auf Effektivität und Effizienz hin optimiert werden müssen. Vermeiden Sie es unter allen Umständen, Unternehmen auch als soziale Systeme – womöglich noch als zielsuchende, statt als zieldefinierte Systeme – zu betrachten.

Vertrauen Sie – wie bisher – einzig auf die fachlich-technischen Kompetenzen Ihrer Führungskräfte. Es wäre völlig kontraproduktiv, in ihre Steuerungs- und Kommunikationskompetenzen zu investieren und damit die Intelligenz sozialer Systeme zu fördern. Schließlich könnte dadurch Außerordentliches erreicht werden. Missachten Sie bitte auch den Hinweis von Dirk Baecker: „Führung soll einfach sein, Autonomie fördern und zu einer Organisationskultur führen.“

Es ist darüber hinaus völlig überflüssig, sich mit der Beschreibung, Pflege und Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur zu befassen. Schließlich kann man gut auf Mitarbeiter verzichten, die engagiert und eigenverantwortlich dazu beitragen, die komplexen Probleme der Zukunft zu lösen. Folglich kann man sich auch die Mühe sparen, derartige Mitarbeiter über Identifikationsangebote an das Unternehmen zu binden.

DIE FÜNF STUFEN DES NIEDERGANGS



EMPEHLUNG NR. 4

Verzichten Sie im Übrigen darauf, von Beobachtungen wie denen des amerikanischen Managementautors Jim Collins zu lernen. Oder anders gesagt: Machen Sie es einfach so wie die vielen anderen Unternehmen, die – nach Collins – als hochprofitables Unternehmen folgende fünf Stufen des Niedergangs durchlaufen haben.

1. Stufe: Der Erfolg wird als selbstverständlich wahr genommen. Die tatsächlich ursächlichen Faktoren geraten dabei aus dem Blick. „Wir sind erfolgreich, weil wir genau dies tun.“ Und nicht: „Wir sind erfolgreich, weil wir verstehen, warum wir genau dies tun und weil wir wissen unter welchen Bedingungen dies nicht länger funktionieren würde.“

2. Stufe: Unmittelbar auf Stufe 1 folgt das undisziplinierte Verlangen nach mehr. „Wir sind so großartig, wir können alles tun.“ „Only the sky is the limit.“

3. Stufe: Beginnende Zeichen für eine Gefährdung des stetigen Aufwärtstrends werden ignoriert. Schließlich sind die Ergebnisse immer noch gut genug, um besagte Hinweise als vorübergehende Effekte, als nicht fundamental abzutun. Zudem werden die Symptome auf externe Ursachen – statt auf das eigene Handeln – zurück geführt.

4. Stufe: Führt das in Stufe 3 praktizierte Verneinen von Risiken und Gefahren schließlich zu einem für alle sichtbaren scharfen Abbruch des Aufwärtstrends, reagiert das Management oder die das Management kontrollierenden Organe mit einem Griff nach schnellen Heilsversprechen. Zur Auswahl stehen: eine historisch

einmalige Akquisition, eine radikale Transformation oder ein charismatischer, visionärer Manager an der Spitze, auf dem fortan alle Hoffnungen ruhen.

5. Stufe: Die Heilsversprechen aus Stufe 4 werden so lange wie möglich als alleinige Lösung betrachtet. Damit wird bald ein Zustand erreicht, in dem auflaufende Verluste die Finanzkraft massiv erodieren lassen. Selbstverständlich schwindet im Zuge dessen auch der Glaube an ein gutes Ende; und zu guter Letzt das ganze Unternehmen auf einem der Wege, auf denen das heute möglich ist.

EMPEHLUNG NR. 5

Schließlich sollten Sie dafür sorgen, dass in Ihrer Organisation weiterhin alle Entscheidungen – insbesondere strategische – nach dem Entweder-Oder-Prinzip getroffen werden. Vergessen Sie also, was Wassily Kandinsky in seinem bereits 1927 erschienenen Essay geschrieben hat: „Der heutige Mensch steht noch unter dem Zeichen des Entweder-Oder. Doch das scharfe Auge kann im Chaos eine andere Ordnung erraten und diese steht unter dem Zeichen „Und“.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiter führende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



Henning Keber

geboren 1968,
seit 2009 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung und Begleitung in
Personal-, Team- und Organisations-
entwicklungsprojekten;
Führungskräfteentwicklung;
Change-Management-Prozesse;
Coaching