



Thinkhouse Results

6

M u t i m M a n a g e m e n t

STRATEGY FOR PEOPLE



Neues denken im Thinkhouse



Hinter Strategy for People stehen erfahrene Praktiker, die langjährige erfolgreiche Führungs-, Management- und Projektverantwortung vorweisen können. Aber nur unsere eigenen Erfahrungen der Vergangenheit immer wieder für unsere Kunden aufzuwärmen – dies wäre uns zuwenig. Wir haben keine Angst vor der Theorie. Wir schlagen die Brücke hin zur konkreten Praxis Ihres Unternehmens. Wir stellen ständig den Mehrwert der gängigen Instrumente in Frage, auch unserer eigenen. Wir suchen systematisch nach dem interdisziplinären Austausch, nach neuen Impulsen aus der Wissenschaft, nach den schwachen Signalen, die die Herausforderungen der Zukunft andeuten. Der Ort an dem wir dies tun, ist unser „Strategy for People Thinkhouse“ in Stubenberg. Hier suchen wir den kritischen und inspirierenden Dialog mit Kunden, Partnern, Vordenkern und anderen Impulsgebern. Die Ergebnisse fließen in unsere tägliche Arbeit, in Vorträge und Konzepte ein. Und wir bereiten sie auf für Sie in unseren „Thinkhouse Results“.

Mut im Management

Die Schlachtfelder der Mutigen - Legende und Realität

Ein schickes Kokettieren mit der Resignation – darauf trifft man nicht selten in Gesprächen mit Nachwuchskräften ebenso wie mit gestandenen Managern, wenn es um die Möglichkeiten geht, in Unternehmen und anderen Organisationen etwas zu verändern und zu gestalten, neue Ideen einzubringen und Innovationen zum Erfolg zu verhelfen. Es scheint dann, dass es in Unternehmen finstere Mächte gibt, die Veränderungen verhindern wollen und den Veränderer abstrafen. Mächte, gegenüber denen man offenbar besonderen Mut braucht.

Ratgeber wie zum Beispiel die „41 goldenen Regeln für den Aufstieg“ von Jeffrey J. Fox scheinen dieser resignativen Einstellung Recht zu geben. Sie empfehlen vielartige und wohlgezogene Anpassung. Und es gibt unter den 41 Regeln nicht eine einzige, die auch nur entfernt zu so etwas wie Initiative, Mut und eigener Meinung auffordert.

Umgekehrt werden die positiven Helden des Wirtschaftslebens häufig mit dem Begriff „Mut“ in Verbindung gebracht. Jemand habe mutig seine Meinung vertreten, sei unerschrocken seinen Weg gegangen oder sei ein mutiger Querdenker gewesen. „Es erfordert Mut, Denkverbote zu missachten, in den Diskurs zu gehen und unpopulär zu handeln“ sagt der Autor Richard Egger in sei-

nem Buch „Mut - Kardinaltugend der Menschenführung. Und Stefan Tilk, ein anderer Experte zum Thema Mut, stellt die These auf: „Die Feigheit im Management vernichtet mehr Arbeitsplätze als die schwache Konjunktur.“

„Routine schafft in Unternehmen Sicherheit und Vertrauen. Jeder notwendige Wandel stößt deshalb sofort auf Kritik“ schreibt die Financial Times im Mai 2006 und fordert „Mut zum Wandel in Unternehmen“. Eine andere Veröffentlichung postuliert vollmundig „Mut zur Zukunft“ – und denkt dabei an die Einführung von Informationstechnologie in mittelständischen Unternehmen.

Was bedeutet Mut im Management? Muss man für Innovationen und Veränderungen mutig sein? Mut klingt leicht nach Heldentum, vielleicht auch nach Märtyrertum. Was passiert denn tatsächlich?

Niemand, der heute in unserer Gesellschaft eine Meinung äußert, wird verhaftet, bestraft, erschossen. Wir können für oder gegen Einwanderung sein. Wir können behaupten, die Erde sei eine Kugel oder eine Scheibe. Wir können für oder gegen den Euro, für oder gegen höhere Steuern für Unternehmen sein – nichts passiert. Und man hat von den entsprechenden Meinungsäußerungen nicht mehr Nachteile oder Vorteile, als man ohnehin in jedem Augenblick seines Lebens von irgendeiner Sache Vorteile oder Nachteile haben kann.

Dies gilt auch für das Leben in Unternehmen. Auch hier ist es keineswegs so, dass jeder, der einen abweichenden Vorschlag äußert, sofort entlassen würde oder seine Karriereaussichten begraben müsste. Im Gegenteil: In den Spitzenpositionen von Unternehmen finden sich ja

keineswegs nur Manager, die als Meister von Anpassung und Schmeichelei dorthin gekommen sind. Solche gibt es gewiss, aber es finden sich dort ebenso viele, die Positionen gegen den bequemen Mainstream geäußert und durchgesetzt haben und die genau deshalb Karriere gemacht haben.

Auch in der Politik gilt zwar, dass derjenige, der eine klare Position einnimmt, Ablehnung ernten kann. Aber hat denn derjenige, der nie eine klare Position äußert, wirklich eine bessere Chance, gewählt zu werden und nach oben zu gelangen?

Die Auffassung, dass man für klare Positionen und Querdenken Mut bräuchte, weil Systeme und Organisationen den Abweichler, Klarredner und Querdenker bestrafen, beinhaltet einen Widerspruch in sich. Sie verweist die gesamte Verantwortung ans System. Sie wartet sozusagen auf das gemachte Bett. Sie möchte, dass die ungewöhnliche Idee bei Ihrem Erscheinen zwar allen Applaus des Ungewöhnlichen, aber nicht die Widerstände des Ungewöhnlichen erntet. Die Auffassung von der vermeintlichen Abstrafung der Querdenker und Impulsgeber ist häufig eine Opferlegende und Verschwörungstheorie derjenigen, die in Wirklichkeit gar keine Ideen haben und die schon gar keine Verantwortung übernehmen wollen für die Realisierung ihrer Ideen. Wenn man keinen Mut bräuchte, wäre man ganz bestimmt mutig. Und daran, dass das nicht so ist, trägt die Schuld ein imaginäres System oder die Vorgesetzten oder die böse Unternehmenskultur.

Angesichts dieses Befundes ist die „Entmystifizierung“ einer anderen Verschwörungstheorie gar nicht mehr so

überraschend. Große Unternehmen, so hört man oft, nehmen dem einzelnen kleinen Rädchen jede Chance, irgendetwas zu bewegen. Tatsächlich ist die Erfahrung aber umgekehrt: Wer Ideen hat, wer sich für diese Ideen mit guten Argumenten einsetzt und wer an ihrer Realisierung arbeitet, kann auch in großen Unternehmen sehr viel bewegen – manchmal mehr als eigentlich gut wäre. Und auch wenn eine Idee nicht sofort und nicht eins zu eins umgesetzt wird, ja selbst wenn sie abgelehnt wird – es war die eigene Idee, die die Überlegungen in Bewegung versetzt hat. Schließlich ist auch eine abgelehnte Idee selten nutzlos oder wirkungslos.

Dieses Bild mag vielen zu idyllisch oder idealistisch erscheinen. Es wird in den Augen vieler nicht mit dem Eindruck übereinstimmen, den sie selbst von Veränderung und Gestaltungsraum in großen Unternehmen haben. Aber genau diese resignative Einschätzung ist die Erklärung: Weil viele auf das vermeintlich perfekte System warten und weil viele sich selbst einreden, dass sie selbst auch mal Ideen hätten, wenn nur das System besser wäre, genau deshalb sind Ideen Mangelware. Und wegen genau diesem Mangel können die Wenigen, die Ideen und Initiative einbringen, auch in großen Organisationen so viel bewegen.

Wenn man für Ideen und Initiative weder verhaftet noch entlassen wird, wenn man mit Ideen und Initiative auch in großen Organisationen und auch als einzelner recht viel bewegen kann, ja wenn man mit Ideen und Initiative vielleicht sogar besser Karriere macht als ohne, kurzum wenn man die Schuld gar nicht dem System zuschieben kann, was ist dann eigentlich das Problem?

Welche Hürden gibt es dann eigentlich noch, für deren Überwindung man so etwas wie Mut bräuchte?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir zunächst aufhören, die Antwort beim System zu suchen. Um die Frage des Muts zu verstehen, müssen wir dort ansetzen, wo der Mut zuhause ist oder eben nicht zuhause ist: im Individuum.

Der stille Mut der Unternehmensgründer

Es gibt eine Gruppe im Wirtschaftsleben, die ein Risiko trägt, für das man vielleicht wirklich Mut braucht: die selbständigen Unternehmer. Immerhin stehen in Deutschland den jährlich rund 60.000 Unternehmensneugründungen ca. 30.000 Insolvenzen gegenüber. In vielen, vielen Fällen setzen dabei selbständige Unternehmer und vor allem Neugründer ihr persönliches Vermögen ein und sie setzen es dabei aufs Spiel. Und gleichzeitig die Zukunft ihrer Familien, ihren persönlichen Wohlstand, die Ausbildung ihrer Kinder, ihr Ansehen in der Gemeinde. Hier gibt es also ein wirkliches und messbares Risiko, das wirklichen Mut erfordert. Und es ist klar, als selbständiger Unternehmer wird man mehr als einmal nachts wach von solchen Risiken.

Aber seltsam: Wenn man sich mit solchen selbständigen Unternehmern unterhält, dann sprechen sie eigentlich sehr selten oder nie von diesen materiellen Risiken und Bedrohungen und auch nicht von dem Mut, mit dem sie sich diesem Risiko stellen. Sie sprechen vielmehr von ihren Ideen, von ihren Zielen und Plänen, von Widerstän-

den und davon, wie sie diese überwunden haben. In diesem Verhalten unterschieden sie sich übrigens kein Bisschen von Extrembergsteigern, Fußballern, Drachenfliegern, Weltumseglern oder Rennfahrern, die auch sehr wenig über das tatsächliche Absturz-, Unfall- und Verletzungsrisiko nachdenken und sprechen. Mit anderen Worten: Die mutigen Helden machen sich wenig Gedanken über das Feld, auf dem sie wirklich und messbar mutig und heldenhaft sind.

Für die Manager, die in Unternehmen angestellt sind, ist das alles ohnehin kein Thema. Sie haften mit gar nichts sondern bekommen pünktlich zum Monatsende ihr Gehalt überwiesen. Und für die wenigen Risiken, die persönlich auf sie zurückfallen können, gibt es D&O-Versicherungen.

Wo sind also dann die hohen Schwellen? Wo braucht man noch Mut? Ich sehe zwei Felder, die von vielen, leider sehr vielen als unüberwindliches Hindernis angesehen werden: Liebesentzug und Unsicherheit.

Liebesentzug aushalten

Jeder kennt die Situation: Man sitzt in einer Besprechung. Meinungen werden ausgetauscht. Man ist sich einig. Und auch kontroverse Positionen bewegen sich im Mainstream der bekannten Unterschiedlichkeiten. Oft weiß man schon, wer was als nächstes sagen wird, und man glaubt auch zu wissen warum. Plötzlich macht ein Teilnehmer der Besprechung einen Vorschlag oder stellt vielleicht nur eine Frage, die aus diesem Ritual ausbrechen.

Betretenes Schweigen. Die Augen richten sich auf ihn. Auf den Gesichtern zeigen sich spöttische oder gequälte Mienen. Der Leiter der Besprechung sagt schließlich mit gekonnter Perfidie: „Das ist ein interessanter Vorschlag, aber wir sollten angesichts der Zeitknappheit pragmatisch bleiben.“

Der Betreffende, der den Vorschlag eingebracht oder die Frage gestellt hatte, wird für einen Augenblick nicht geliebt. Dies muss er aushalten. Und zwar nicht nur einmal. Denn die Geschichte ist ja noch nicht zu Ende. Vielleicht hat er die Bemerkung beim ersten Mal ganz unvorbereitet und spontan aus dem Bauch heraus gemacht. Wenn er dennoch nachhaltig von ihrer Richtigkeit überzeugt ist, muss er gute Gründe finden, muss er aus einer Frage einen Vorschlag machen. Er muss wieder in den Ring, muss sich wieder dem Liebesentzug stellen, wenn auch besser gewappnet. Er wird vielleicht mit Gegenargumenten konfrontiert, an die er nicht gedacht hat. Vielleicht widerlegen diese Gegenargumente wirklich seinen Gedanken, vielleicht muss er noch besser nachdenken, besser recherchieren, eben einfach nachlegen. Er muss sich sein Territorium erobern, Verbündete finden.

Und irgendwann muss er Verantwortung übernehmen und sagen: „Lassen Sie mich doch einfach mal an diesem Pilotfall probieren, ob es geht.“ Und dann muss er eben zeigen, dass seine Idee realisierbar war. Er muss selbst für die Realisierung arbeiten. Und natürlich kann man dabei scheitern – und zwar aus den unterschiedlichsten Gründen.

Diesen kleinen Kampf, diesen Eroberungsfeldzug, diese Momente des Liebesentzugs und natürlich auch die

Gefahr des Scheiterns kann einem niemand abnehmen. Und es ist auch kein böses System daran schuld. Es ist ja schließlich gar nicht erstrebenswert, dass bisherige Erfahrungen, eingespielte Prozesse sofort über Bord geworfen werden, nur weil ein einzelner aus der Laune eines Augenblicks heraus originelle Idee hatte. Der einzelne, der eine Idee hat und an sie glaubt, muss diesen Kampf ausfechten. Dafür braucht man offenbar Mut. Offenbar mehr Mut, als ihn viele besitzen.

Unsicherheit ertragen

Unternehmerisches Handeln ist ein Versuch, die Zukunft zu gestalten. Zukunftsgestaltung ist aber notwendigerweise mit Unsicherheit verbunden. Wir setzen ja nicht einen irgendwo von unsichtbarer Hand festgelegten Zukunftsplan oder Zukunftstrend um, sondern wir selbst schaffen die Zukunft in jedem Augenblick unseres Lebens – mal eher reaktiv, aber als Unternehmer möglichst auch mal aktiv. Bei diesem Prozess der Zukunftsgestaltung eilen unsere Gedanken, Wünsche und Träume der Realität voraus. Wir sehen vor unserem geistigen Auge das florierende Internet-Geschäft, während wir mühsam mit der Programmierung der Software kämpfen. Wir sehen das internationale Beratungsunternehmen, während wir tatsächlich erst einen Schreibtisch in einer Ecke des Wohnzimmers eingerichtet haben und auf erste Anrufe warten. Wir sehen den innovativen Hersteller von Lkw-Aufbauten, während wir tatsächlich erst in der Garage einzelne Teile zusammenschrauben. Wir sehen ein weltweites Netz von

Niederlassungen im schicken Corporate Design, während es tatsächlich erst zwei schäbige Lagerräume in schäbigen Hinterhöfen gibt.

Nachdem man wie Bill Gates der reichste Mann der Welt geworden ist, mögen Geschichten über die Anfänge in den berühmten Garagen eine gewaltige romantische Faszination ausüben – aber eben nur in der Rückschau. Andersherum ist es leider weniger faszinierend. Nicht jeder, der in einer Garage anfängt, wird automatisch Milliardär. Vor allem, man weiß es nicht. Man selbst nicht und die anderen schon gar nicht.

In der Tat ist ja die sichtbare Realität von Innovationen, von Start-Ups, von Unternehmensgründungen oder auch von Projekten und Veränderungsinitiativen in Unternehmen nicht so sexy, wie uns viele Darstellungen und Veröffentlichungen glauben machen wollen.

Eine neue Idee hat zunächst alle Argumente gegen sich, denn selten kann eine Idee zum Zeitpunkt ihrer Geburt bereits mit einer eingespielten Praxis konkurrieren. Jahrelang hatte Rudolf Diesel mit seinem Konzept des effizienten Motors experimentiert. Und als die ersten Maschinen endlich liefen, waren es unbeholfene Ungetüme, die trotz ihrer gewaltigen Größe kaum die Kraft besaßen, sich selbst anzutreiben. Sie konnten zunächst nichts besser als die bereits existierenden Dampfmaschinen, Ottomotoren und Elektromotoren, ja nicht einmal als die Pferdegespanne.

Wer diese Diskrepanz zwischen Idee und Wirklichkeit nicht aushält, der beteiligt sich eben nicht an der Gestaltung der Zukunft. Vielleicht ist nicht jedem die gestalterische Phantasie gegeben, sich Dinge vorzustellen, die es

noch nicht gibt. Und vielleicht ist auch nicht jedem die gestalterische Kraft gegeben, handfest für die Realisierung der Ideen zu wirken. Aber dann möge man sich bitte auch nicht beklagen und nicht die Schuld dem System zuschieben. Warum sollte das Publikum einen Dieselmotor bejubeln, der zunächst nichts besser kann als die bereits vorhandenen Maschinen. Die Diskrepanz zwischen großer Vision und mickriger Realität und vielleicht auch die damit verbundenen spöttisch-zweifelnden Blicke muss der Innovator und Veränderer aushalten – sie sind systemimmanent und nicht verwerfliche Absicht der anderen.

Strukturelle Mutlosigkeit überwinden

In den bisherigen Ausführungen wurde pointiert Stellung bezogen gegen Opfer- und Verschwörungslegenden, die die Verantwortung allein dem System zuschreiben wollen. Es war in gewisser Weise eine „Verteidigung der Wölfe gegen die Lämmer“, wie es in dem berühmten Gedicht von Hans Magnus Enzensberger beschrieben ist. Es war eine Aufforderung an den einzelnen, den Schweinehund nicht im System, nicht in der Unternehmenskultur oder ähnlichem, sondern zunächst in sich selbst zu suchen.

Allerdings tun Unternehmen natürlich gut daran, sich selbstkritisch zu fragen, welche strukturellen Hindernisse sie der Veränderungsfähigkeit und der Innovationskraft in den Weg legen. Hier möchte ich nur zwei Aspekte hervorheben: Den sogenannten „Pragmatismus“ und die „Controlling-Denke“.

Der Pragmatismus sieht sich selbst als die Fähigkeit, sich am Machbaren zu orientieren und Vorhaben tatsächlich umzusetzen. Vom Blickpunkt der Innovation und Veränderung aus betrachtet fällt das Urteil über den Pragmatismus deutlich nüchterner aus. Pragmatismus heißt leider vielfach, dass man sich die Welt nicht anders vorstellen kann, als sie heute ist. Es heißt leider vielfach, dass man nicht fähig oder nicht willens ist, den langen Weg von der Idee zur Realisierung zu gehen, sondern nur das bewältigt, was man sofort anfangen und in kurzer Zeit abschließen kann. Es heißt vielfach auch, dass man geistig nicht in der Lage ist, in einer scheinbar abstrakten Idee schon die Realisierung zu sehen oder selbst zu gestalten. Man kann nur das umsetzen, was andere einem genau vorgegeben haben.

Ähnliches lässt sich über den vielgerühmten Praxisbezug sagen. Praxisbezug wird gleichgesetzt mit Realismus. Die Praxis von heute ist aber nicht die unveränderliche Realität an sich. Die Praxis von heute ist vielmehr die Theorie von gestern. Für die Innovations- und Veränderungsfähigkeit eines Landes ist es fatal, wenn der Praxisbezug zum obersten Prinzip des Bildungssystems erklärt wird. Dadurch werden immer wieder die Theorien und Innovation der Vergangenheit reproduziert.

Mit dem Stichwort „Controlling-Denke“ ist nicht die Fixierung auf finanzielle Messgrößen gemeint, sondern der quasi-wissenschaftlich, hoch-methodisch und fast ideologisch daherkommender Versuch, sich selbst die Angst vor der Unsicherheit zu ersparen. Man glaubt, wenn man nur genügend Informationen hat, wenn man genau weiß, was Kunden wollen und was die Wettbewerber machen,

wenn man alles auf drei Stellen genau in Geschäftsplänen angeben kann und dann noch in markigen Sprüchen von knallharter Umsetzung spricht, dann gebe es die Unsicherheit, die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit eigentlich nicht mehr und der Unterschied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sei unerheblich.

Jeder, der in Unternehmen gestalterische Positionen innehat, weiß wie wenig diese Controlling-Denke und die von ihr beeinflussten Systeme mit der Realität zu tun haben. Entgegen ihrer Verheißung können sie die Spannung zwischen Wunsch und Wirklichkeit nicht lösen, nicht überbrücken. Sie können die immanente Unsicherheit nicht abschaffen. Im Gegenteil, sie gaukeln eine Sicherheit vor, die es nicht gibt und nicht geben kann, solange wir nicht glauben, dass die Zukunft nur die Umsetzung eines bereits fertigen Weltplanes sei.

Sie gaukeln vor, dass man eigentlich nicht wirklich was zu entscheiden und zu verantworten hätte, wenn man seine Hausaufgaben nur gründlich genug gemacht hat. Es ist überspitzt ausgedrückt ein sündhaft teures Verfahren, um Managern genau das zu ersparen, womit sie zwar ihre hohen Gehälter rechtfertigen, wofür ihnen aber tatsächlich der Mut fehlt: Verantwortung.

Und schließlich setzt diese Art von Controlling-Denke das Unternehmen erheblichen Risiken aus. Es darf ja nicht das Ziel sein, Unsicherheiten auszuschalten – dies ist unmöglich und wenn es doch möglich wäre, hörte man auf, Unternehmer zu sein. Es kommt vielmehr darauf an, für Unsicherheiten robust gewappnet zu sein. Diese Zukunftsfähigkeit und Zukunftsrobustheit zu messen, wäre

eine lohnende Aufgabe für ein zukunftsorientiertes Controlling, in dessen Mittelpunkt dann zweifellos der Faktor Mensch stünde.

verteidigung der wölfe gegen die lämmer von Hans Magnus Enzensberger

soll der geier vergissmeinicht fressen?

was verlangt ihr vom schakal,

dass er sich häute, vom wolf? soll

er sich selber ziehen die zähne?

was gefällt euch nicht

an politruks und an päpsten,

was guckt ihr blöd aus der wäsche

auf den verlogenen bildschirm?

wer näht denn dem general

den blutstreif an seine hose? wer

zerlegt vor dem wucherer den kapaun?

wer hängt sich stolz das blechkreuz

vor den knurrenden nabel? wer

nimmt das trinkgeld, den silberling,

den schweigepfennig? es gibt

viel bestohlene, wenig diebe; wer

applaudiert ihnen denn, wer

steckt die abzeichen an, wer

lechzt nach der lüge?

seht in den spiegel: feig,
scheuend die mühsal der wahrheit,
dem lernen abgeneigt, das denken
überantwortend den wölfen,
der nasenring euer teuerster schmuck,
keine täuschung zu dumm, kein trost
zu billig, jede erpressung
ist für euch noch zu milde.

ihr lämmer, schwestern sind,
mit euch verglichen, die krähen:
ihr blendet einer den anderen.
brüderlichkeit herrscht
unter den wölfen:
sie gehen in rudeln.

gelobt sein die räuber: ihr,
einladend zur vergewaltigung,
werft euch aufs faule bett
des gehorsams. winselnd noch
lügt ihr, zerrissen
wollt ihr werden. ihr
ändert die welt nicht..

STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting &
Business Development
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles – Torino
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina

Kontakt

Karl-Mathes-Straße 10 b
D - 82008 Unterhaching bei München
Phone +49 (0) 89 61 00 17 18
Fax +49 (0) 89 61 00 17 07
Mailto info@strategyforpeople.com

www.strategyforpeople.com

STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting &
Business Development
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles – Torino
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina
www.strategyforpeople.com