

KANN MAN EINEN WASSERKOPF VERSCHLANKEN?

Welche Hindernisse bei Verbesserungsprozessen zu beachten sind

von Boris Grundl
Grundl Leadership Akademie

In der Fastenzeit geht es darum, Überflüssiges loszuwerden und zu entschlacken. Ob Körper, Geist, Produktionsabläufe oder Unternehmensstrukturen. Überall sammelt sich im Laufe der Zeit unnötiger Ballast an, der wie ein Bremsklotz wirkt. Dieser Ballast gehört regelmäßig ausgemistet.

Doch wenn Sie einen aufgestauten Wasserkopf verschlanken müssen, ist das nicht nur ein physikalisches Problem – zumindest nicht auf Unternehmensebene. Vordergründig bedeutet der Wasserkopf, dass sich zu viele Mitarbeiter in einer Führungsetage die Köpfe heißreden, statt etwas zu tun, und dabei heiße Luft produzieren. Dieses Phänomen behindert ein Unternehmen zweifach. Einmal vernebelt der entstehende Dampf den Blick aufs Wesentliche. Zum anderen sorgt die Trägheit

wegfallen können, ohne dass dem Unternehmen ein gravierender Nachteil entsteht.

In vielen Unternehmen wird zu viel geredet und zu wenig gehandelt. Der Grund dafür liegt darin, dass überfällige Anpassungsnotwendigkeiten verdrängt werden. Die schmerzhaft Einsicht, dass etwas in der Vergangenheit hätte besser laufen müssen, wird ausgeblendet. Darin besteht die Gefahr: Unterschätzen Sie niemals die Macht der Verdrängung! Durch sie neigen Führungskräfte dazu, überfällige Veränderungen selbst dann noch zu blockieren, wenn es schon brennt und Not am Mann ist. Oft wollen sie den Kuschelfaktor, durch den sie in der Firma beliebt und anerkannt sind, auch dann noch nicht aufgeben – trotz ihrer Führungsfunktion.

Das Syndrom und seine Folgen

Wenn die Top-Manager einer Firma von diesem Syndrom befallen sind, hat das besonders schwerwiegende Folgen: Wichtige Umstrukturierungen werden vertagt oder enden in einem fieberhaften Beschäftigungswahn – was den Wasserdampf noch stärker herumwirbeln und den Blick noch trüber werden lässt. Die Schwierigkeiten verstärken sich und der Kopf muss sich noch schneller bewegen. Alle beginnen zu schwindeln, was das Zeug hält. Konstruktiv getan wird aber nichts, außer in hektischen Aktionismus zu verfallen.

Wenn das mittlere Management betroffen ist, sind die Wirkungen anders. Es kommt zu einer Gefäßverengung im Kopf und alles, was die Chefetage sich einfallen lässt, fällt einem wirtschaftlichen Schlaganfall zum Opfer. Lähmende Angst besetzt das Unternehmen. Eine Opferstarre tritt ein, wie

beim Kaninchen, das vor der Schlange steht. Schließlich taumelt das Unternehmen, der Kopf gerät ins Trudeln, das Wasser der mittleren Schiene schwappt hin und her und überspült schließlich die Vorstände mit unausgegorenen Ideen.

Doch auch wenn die mittlere Führung der Hemmschuh ist, sind die Top-Führungskräfte in der Verantwortung. Sie sind es nämlich, die den Gefäßverschluss auf der Ebene unter ihnen mitverursacht haben. Sie haben eine Kultur zugelassen und erhalten, die mangelnde Erneuerungsbereitschaft zum Wesen der hierarchischen Struktur des eigenen oder ihnen anvertrauten Unternehmens werden ließen.

Warum versagen Firmen im Wandel?

Change-Management ist ein fester Bestandteil aller Managementlehren. Veränderungsprozesse sind in Unternehmen inzwischen so alltäglich wie das Zähneputzen. Dennoch gibt es einen unberechenbaren Faktor in diesen Anpassungsbemühungen: der Mensch, mit all seinen emotionalen Verwirrungen. Wenn der Kopf die Notwendigkeit einer Veränderung eingesehen hat, heißt das noch lange nicht, dass die emotionale Überzeugung ebenfalls vorhanden ist. Peter Drucker drückte es so aus: „Die größte Gefahr in Zeiten der Veränderung ist nicht die Veränderung an sich, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“

Der Wandel stößt intellektuell auf Zustimmung, kennt emotional jedoch meist wenige Befürworter, aber viele Zweifler und Neinsager. Im Change-Prozess lauern viele Gefahren, die mehr mit den menschlichen Emotionen der Protagonisten als mit den Parametern des Wandels zu tun haben.

1. Statusorientierung und Angst

Besonders gefährlich sind eine zu hohe Statusorientierung und die tief sitzende Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Hoher Status führt nicht selten zu internen Grabenkriegen gegen andere Leitwölfe, die um die gleichen Fleischtopfe konkurrieren. Dann gilt: Wenn die Hirten sich streiten, merkt man es dem Käse an. Angst kann ähnliche Folgen haben. Man sieht nur die eigene Absicherung und verliert das Wohl des Unternehmens aus dem Auge. Zugleich wird sie dann auch lähmen und zum Hemmnis der Veränderung. Schon eine



kleine Anzahl Bremser an wichtigen Nahtstellen kann genug Sand ins Getriebe streuen, um den ganzen Prozess zu gefährden.

2. Emotionale Schwäche

Schwache Charaktere sind ebenfalls schwere Hemmschuhe auf dem Weg zum Ziel. Kommunikation ist ein essenzieller Faktor in jeder Neuorientierung. Wer wenig Interesse an Beziehungen zu anderen hat und lieber weiter allein vor sich hinwerkelt, wird zu schnell zur Blockade. Missverständnisse und Terminversäumnisse werden zur traurigen Regel.

3. Harmoniestreben

Überzogenes Harmoniestreben ist das letzte und größte Grundübel. Ist Harmonie wichtiger als Effektivität, treiben alle in einer großen, kuschigen Blase herum. Alle sind so mit dem Schein des Betriebsklimas beschäftigt, dass niemand mehr zielgerichtet arbeitet. Aufgaben und deren gezielte Ergebnisse werden permanent quer verschoben und von allen wohlwollend diskutiert. Jeder gibt seinen Senf zu Dingen, die eigentlich schon längst erledigt sein müssten, und keiner macht mehr wirklich seinen Job.

Vorgesetzte, die an Harmoniesucht leiden, haben ihr Umfeld zu Jasagern und Duckmäusern dressiert, die nur das Ego ihres Propheten nähren. Statt einer fruchtbaren Arbeitsatmosphäre beherrscht das Unternehmen ein gruppenkuschliges Wellnessideal.



des Wassers im Oberstübchen dafür, dass alle Beteiligten bei zu schnellen Bewegungen des Kopfes zu schwindeln beginnen. Sie schwindeln sich vor, dass die anstehenden Änderungen noch Zeit haben oder

„Everybody's Darling“ – warum schlecht ist, was sich gut anfühlt

Der Chef oder Abteilungsleiter hat's gut im Schmutz-Unternehmen. Er wird von allen gemocht und badet in der Sympathie seiner Mitarbeiter. Herausragende Exemplare halten noch Vorträge über alternative Firmenkultur, wenn sich die drohende Insolvenz schon abzeichnet. Und dann wundern sich jene Mitarbeiter, die ihr Unternehmen wegen der netten Sozialkontakte und des leckeren Kaffees so lieben, dass es plötzlich zu schmerzhaften Einschnitten kommt.

Oft gelingt es dann nicht mehr, die Segel rechtzeitig neu nach den aktuellen Windverhältnissen auszurichten. Ist der harmoniesüchtige Gutmensch schon mitten im Sturm, sodass er nicht mehr anders kann, als seine Crew laut kommandierend auf dem Deck hin und her zu scheuchen, nimmt ihn keiner mehr ernst. Und die, die es doch tun, sind längst zu träge in den Köpfen, um das Ruder zum Trotz von Sturm oder Flaute noch herumzureißen.

Hier wird Harmonie zur Falle. Die Mitarbeiter sind durch jahrelange Dressur genauso träge, harmoniesüchtig und wachweich geworden wie der Vorgesetzte, der immer „Everybody's Darling“ sein wollte. Unverständnis macht sich breit. Widerstand regt sich und der Wind dreht sich – gegen den Vorgesetzten.

Gegenwind statt Rückendeckung

Und der Chef? Er spürt den Gegenwind von der Basis und sitzt zwischen allen Stühlen. Wenn er jetzt versucht, sich zwischen Unternehmensentwicklung und dem Erhalt seiner Sympathiewerte durchzulavieren, wird er den Kampf gegen den notwendigen Entschlackungsprozess verlieren.

Nun hat keiner mehr etwas davon, dass Fortbildungsmaßnahmen in teuren Hotels bei kostspieliger Bespaßung durchgeführt wurden und dass Firmenfeiern die Ausmaße kleinstädtischer Volksfeste annahmen. Der stets heiße Kaffee auf den Konferenztischen ist teuer erkaufte, Kuchen und Gebäck bei den Besprechungen rächen sich in hinterhältiger Weise. Nicht nur, weil es teuer war und unnötig Geld verschlungen hat – sondern vor allem deshalb, weil es die Effizienz der Firma und ihre Konzentration auf das Wesentliche torpediert hat.

Respekt und Liebe – manchmal

ein Widerspruch

Der Chef muss jetzt Abschied nehmen von seinem Bedürfnis, zuerst gemocht und dann respektiert zu werden. Denn hier tritt ein Trugschluss zutage: „Wenn mich die Mitarbeiter mögen, respektieren sie mich auch.“ Oft ist aber das Gegenteil der Fall. Allgemeine Verbrüderung und das Bedürfnis, nicht



Boris Grundl

durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und charismatischer Kongressredner zu Europas Trainerelite. Er ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio. In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben. Boris Grundl ist „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Kurze Rede – tiefer Sinn. www.grundl-akademie.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de.

Diktatur der Gutmenschen

Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen.

Grundl entlarvt, wie eine Gesellschaft, die starke Individuen braucht, schwache Geschöpfe produziert. Das Problem sind die Gutmenschen, die sich auf Kosten der Schwachen Macht und Überlegenheit verschaffen. Sie glauben, etwas Gutes zu tun, bewirken jedoch das Gegenteil. Menschen werden systematisch klein gehalten und zur Abhängigkeit dressiert. Boris Grundl zeigt die fatale Wirkung durch das Kultivieren von Schwäche in Politik, Wirtschaft, Bildung und Erziehung. Er fordert mehr Menschen-Entwicklungshilfe und liefert mit seinem neuen Titel einen Wegweiser zur mehr Verantwortung, besseren Ergebnissen und höherer Wirkung.

von Boris Grundl, Econ Verlag, ca. 256 Seiten, ISBN: 978-3430201070



nur der Erste unter Gleichen (das ginge ja noch), sondern Gleicher unter Gleichen sein zu wollen, führen dazu, nicht mehr wirklich respektiert zu sein. Die Mitarbeiter spüren, dass ihr Vorgesetzter Harmonie über Erfolg und Zuneigung über Leistung stellt. Folgerichtig werden sie sich genau dahin entwickeln.

Überhaupt ist der Grat schmal zwischen Nibelungentreue und Dolchstoßlegende bei Mitarbeitern, die sich betriebsblind auf alte Pfründe verlassen. Sie fürchten die Veränderung wie der Teufel das Weihwasser und halten für geschenkt, was nur geliehen ist.

Der Euphorische ist schnell bei der Sache und schnell wieder weg. Auf das energische „Glück auf“ folgt zügig der große Durchhänger. Wenn's anstrengend wird, kneift er schneller als der Blitz.

Der Lippenbekenner ist eine besonders heimtückische Spezies: Er gaukelt Engagement vor und kehrt heimlich wieder zum „Business as usual“ zurück. Er ist ein schwer zu entlarvendes Phantom.

Der Beobachter ist kompetent, aber antriebslos. Er schreitet erst dann zur Tat, wenn er einen Vorteil für sich sieht. Oft ist der Zug dann schon abgefahren. Kein Problem: Er ernennt sich selbst zum Schaffner.

Der Widerstandskämpfer kämpft mit offenem Visier und heißem Herzen gegen den Wandel. Aber er glaubt an das Gute. Hat man ihn erst überzeugt, wird er zum Motor und reißt andere begeisternd mit.

Der Guerillakämpfer ist ein gefährlicher Gegner, der sich auf einen hinterlistigen Grabenkrieg verlegt. Wie ein Partisan stößt er immer wieder aus der Deckung und setzt zermürbende Nadelstiche.

Der Pflichtbewusste ist ein farbloser Protagonist. Er macht zwar kritiklos alles mit, lässt sich aber mehr mitziehen, als dass er selbst aktiv wird. Ihm fehlen Esprit, Entschlossenheit und Vorbildfunktion.

Der Missionar ist die klassische Minderheit. Er ist zutiefst überzeugt und hält auch längere Durststrecken tapfer aus. Er kaut nicht nach, sondern geht mit Know-how und Tatkraft voran.

Effizienz und klare Vorgaben: zum Wohl aller

Ein kluger Satz besagt, dass unternehmerische Fehler weniger in schlechten, sondern vielmehr in guten Zeiten gemacht werden.

Trägt man dem Human Factor erst Rechnung, wenn ein Wandel aufgezwungen ist, kann es zu spät sein. Unternehmen benötigen generell ein Klima und eine Struktur, die effektiv und unbedingt auf das Erreichen des Firmenziels ausgerichtet sind. Ein Vorgesetzter muss so agieren, dass sein Handeln für das steht, was seine Worte sagen. Für seine Mitarbeiter sorgen heißt, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre schaffen, die der Wertschöpfung der Firma genauso dient wie der Entwicklung von Menschen. Wer dann noch gemocht wird, der wird ehrlich gemocht. Er wird dafür geschätzt, dass er klare Richtlinien vorgibt, die mit dem Wohl des Unternehmens auch dem Wohl aller dienen. Und Geld spart das ohnehin.

Wenn der Wind der Veränderung bläst, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. Wer sich für welchen Weg entscheidet, hängt auch mit der Führungskompetenz einer Führungskraft zusammen.