

Bedingungen für ein Center of Excellence

Der Mangel an innovativen Prozessen und Produkten beeinträchtigt die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Professor Dr. Dieter Frey, Universität München, nennt die Ursachen für die Probleme und skizziert Lösungsansätze aus der Sicht des Sozial- und Wirtschaftspsychologen

Mittelfristig wird kaum ein Unternehmen dem nationalen und internationalen Wettbewerb standhalten, wenn es sich nicht in jeder Beziehung als Center of Excellence begreift, indem jeder Mitarbeiter Höchstleistungen, wenn nicht sogar Spitzenleistungen erbringt. Dabei ist die Bereitschaft des Kunden zum Kauf des Produkts oder der Dienstleistung der oberste Maßstab, an dem der Erfolg zu quantifizieren ist. Unternehmen, die sich nicht an dieser Kundenorientierung ausrichten und nicht konkret zulegen in den Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität, Produktivität und Innovation, werden gegenüber den internationalen und sehr bald auch gegenüber den nationalen Wettbewerbern keinerlei Chance haben. Kundenorientierung muß parallel zur Konkurrenzorientierung gehen – die Mitarbeiter müssen wissen, wo und warum die Konkurrenten besser sind. Beide Orientierungen wird man aber nur erreichen, wenn der

eigene Mitarbeiter als wichtigstes Kapital erachtet wird. Diese Erkenntnis ist noch lange nicht in den Köpfen des Topmanagements und der Mitarbeiter verankert.

Um erfolgreich zu sein, müssen zunächst zwei Grundprobleme gelöst werden: das Problem mangelnder *Prozessinnovationen* (der antiquierte Arbeitsablauf in Produktion und Verwaltung steht hinter den modernsten Erkenntnissen zurück – dadurch leidet die Produktivität) und das Problem fehlender *Produktinnovationen* (viele unserer Produkte sind zu wenig innovativ; in den Schlüsselindustrien des 21. Jahrhunderts ist Deutschland stark unterrepräsentiert). Die Konsequenz der mangelnden Prozess- und Produktinnovationen ist, daß wir im internationalen Vergleich immer weniger wettbewerbsfähig werden und unser Lebensstandard langfristig sinken wird, wenn es uns nicht gelingt, Gegenstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Illustrationen: Kenji Koga



Wo liegen die Ursachen dieser Probleme, wo sind Lösungsmöglichkeiten? Aus der Sicht der modernen Sozial- und Wirtschaftspsychologie sollen hier einige Fragen *exemplarisch* herausgegriffen werden.

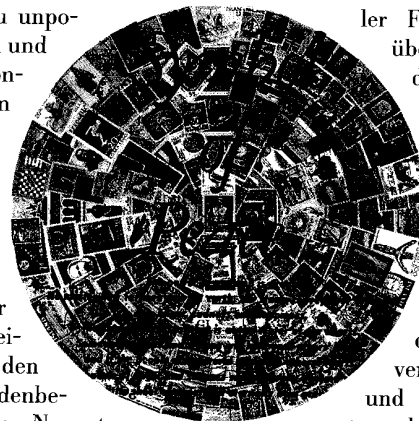
◆ **Warum haben so viele „intelligente“ Führungskräfte in der Wirtschaft diese Problem-entwicklung nicht frühzeitig erkannt und gegengesteuert?**

Eine psychologische Erklärung dafür liefert das sogenannte *Hedonismus-Modell* menschlichen Handelns: Solange es einzelnen und Gruppen gut geht – und in der Tat ist es den Firmen durch die Erfolge in den 80er Jahren sowie den Boom der Wiedervereinigung zunächst blendend gegangen – reflektieren sie weniger über notwendige Veränderungen und mögliche Probleme der Zukunft. Der Erfolg bestätigt ja, daß anscheinend alles in Ordnung ist. Daher entwickelt sich bei positiven Zuständen ein Trägheitsmoment, das Ignoranz gegenüber Gefahrenzeichen und verzögertes Umsetzen eigentlich notwendiger Änderungen verursacht. Chronischer Erfolg führt quasi zu einer *gelernten Sorglosigkeit* mit der Konsequenz, daß (wenn überhaupt) erst massive Negativsymptome Umdenken und Verhaltensänderungen auslösen. Es wird erst reagiert, wenn die Krise schon da ist, der Leidensdruck also extrem ist, anstatt adäquat vorzubeugen. Für viele Firmen und Branchen kam und kommt dieses Umdenken aber zu spät.

◆ **Warum konnten durch Gruppenentscheidungen wirtschaftliche Fehlentwicklungen nicht ausgeschaltet werden?**

Man könnte nun annehmen, daß Expertengruppen, nämlich Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführungsgremien, die geballte Kompetenz und Weisheit besitzen, um den Krisen und Problemen zu begegnen. Genau das Gegenteil aber scheint der Fall: Gruppendenken kann die Negativeffekte sogar verstärken. Dem *Groupthink-Modell* des amerikanischen Psychologen Janis zufolge sind gerade Expertengruppen ständig der Gefahr unterworfen, ihren formellen und informellen Führern ohne kritische Diskussion zu folgen. Um Harmonie und Einmütigkeit der Gruppe zu wahren, entsteht ein Gruppendruck gegenüber Querdenkern und Kritikern, die häufig genau das Kreativ- und Warnpotential

darstellen. Dabei werden Alarmsignale und Fehlentwicklungen untergewichtet oder sogar ignoriert. Solche Fehlentscheidungen von Gremien führen zu Defiziten in Produkt- und Prozeßinnovationen und produzieren damit auch das Aussterben ganzer Branchen (z.B. die Elektronikbranche in den 70er und 80er Jahren). Als aktuelle Beispiele für gravierende Fehlentscheidungen der Gegenwart sind das Fiasko der Metallgesellschaft oder der Zusammenbruch der Dr. Jürgen Schneider AG zu nennen, obwohl man vom gesunden Menschenverstand her annehmen muß, daß der gesamte Sachverstand deutscher Banken so etwas unmöglich machen müßte. Das Gruppendenken verstärkt sich – so zeigen unsere eigenen Forschungen –, je homogener und hierarchischer sich Expertengruppen zusammensetzen und je höher die Möglichkeit der Verdeckung individueller Verantwortung ist. Und dies ist genau in der deutschen Industrie der Fall: Die meisten Unternehmen sind sehr hierarchisch organisiert, die Topmanagement-Ebene stellt das Paradebeispiel homogener Zusammensetzung dar. Deutsche Führungskräfte sind zudem oft sehr konservativ, risikoscheu, haben wenig Mut zu unpopulären Maßnahmen und zu neuen Ideen. Konservatives Denken und Ämterhäufung programmieren so Fehlentscheidungen. Häufig fehlt dem Topmanagement der Kontakt zur Basis – und zwar sowohl zu Mitarbeitern, als auch zu den veränderten Kundenbedürfnissen und den Neuentwicklungen bei den Wettbewerbern. Viele Führungskräfte und Führungsgremien sind auf indirekte Informationen angewiesen, die fast immer von „Mindguards“ geschönt oder gefiltert sind – nicht zuletzt wegen deren eigener Karriere-Interessen. Eine kritische und rationale Diskussion, in der auch unkonventionelle und „spinnerische“ Ideen diskutiert und umgesetzt werden können, ist in solchen Gremien oft tabu. Heterogene Gruppenzusammensetzungen, eine positive Streit- und Konfliktkultur, in der auch Querdenker Gehör finden und eine Chance zum Aufstieg haben, sind nur einige von vielen Möglichkeiten, um negative Gruppeneffekte zu vermeiden.



◆ **Führungskräfte haben oft mehr Wissen über die Technik als Wissen über den Menschen: Plädoyer für ein neues Menschenbild vom Mitarbeiter**

Die Repräsentanten in den Führungsetagen deutscher Unternehmen wissen nur wenig über das Funktionieren des Menschen – über seine Ängste, Hoffnungen und Sehnsüchte. Viele Kaufleute, Techniker und Juristen in den wichtigen Entscheidungsgremien der Firmen rühmen sich, daß sie das Handwerk der raffiniertesten juristischen Vorschriften beherrschen und das Know-how über die Wirkungsweise der wichtigsten ökonomischen Parameter besitzen. Doch das wirklich Wesentliche wird ignoriert, nämlich die Ressource Mensch.

Wenn es darum geht, die gesamten Strukturen eines Unternehmens auf Innovation und auf ein Center of Excellence auszurichten, wenn die überwiegenden Gewinne und Umsätze mit Produkten und Dienstleistungen gemacht werden, die nicht älter als fünf Jahre sind, dann muß mehr denn je der Mensch im Mittelpunkt stehen. Die Probleme des Industriestandorts Deutschland werden vor allem durch die Ignoranz vieler Führungskräfte gegenüber den Erkenntnissen der modernen Menschenführung noch verstärkt. Die Frage ist: Wie begeistert man Menschen für ein Center of Excellence? Wie erreicht man, daß sie sich für die Zukunft des Unternehmens mitverantwortlich fühlen, und wie bereitet man sie entsprechend vor? Antworten darauf hat die moderne Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Und sie fordert nicht weniger als neue Führungsqualitäten und ein neues Menschenbild gegenüber Mitarbeitern: das Leitbild eines *emanzipierten Mitarbeiters* nämlich, der sich für die erfolgreiche Zukunft seines Unternehmens selbst verantwortlich fühlt. Statt dessen ist oft das Gegenteil der Fall: Der Mitarbeiter wird am Werkstor entmündigt. So müssen für eine Rechnung von 19 Mark 80 vier Unterschriften von Vorgesetzten eingeholt werden, obwohl derselbe Mitarbeiter außerhalb des Arbeitsplatzes eigenverantwortlich durchaus kompetent genug ist, seine Haushaltsfinanzierung bis hin

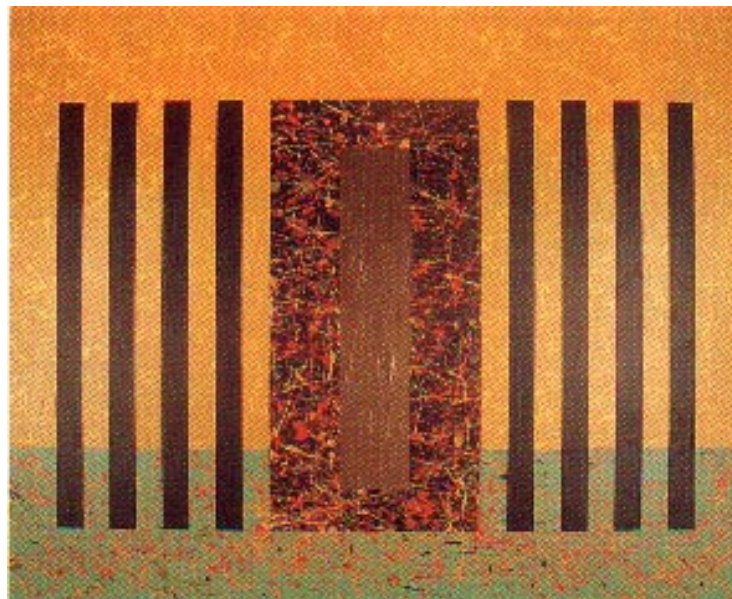
zu komplexen Bauvorhaben zu meistern. Dadurch entsteht bei vielen talentierten Mitarbeitern der Fatalismus, daß ihr fachliches und kreatives Potential nicht gebraucht wird. Da ihre Ideen in der Vergangenheit zu oft abgeschmettert oder bis auf weiteres verschoben wurden, haben sie das Gefühl, ohnehin nichts verändern zu können.

Das Know-how vieler Mitarbeiter – vor allem der Führungskräfte in den mittleren Etagen – wird verschwendet, denn das Topmanagement hat immer noch zu wenig erkannt, daß eigentlich diese Gruppe die *besten Unternehmensberater* sind, weil sie oft einen kompetenteren Einblick in die Abläufe, Verflechtungen und Erfordernisse haben als Externe. Es ist erstaunlich, wie viele hervorragende Ideen hinsichtlich Kostenreduktion, Prozeß- und Produktinnovation verloren gehen. Nur keine Unruhe in die Firma bringen, ist oft die Devise der (ängstlichen und auf ihren Status bedachten) Führungskräfte. Viel zu viele Führungskräfte haben die Idee nicht begriffen, geschweige denn umgesetzt, daß der Mitarbeiter sich als Unternehmer im Unternehmen verhalten muß. Ohne selbstbewußte, emanzipierte und verantwortungsbewußte Mitarbeiter wird aber kein Unternehmen auf die Dauer erfolgreich sein. Dort wo man in der obersten Etage der Meinung ist, daß die Mitarbeiter weder mitdenken wollen noch mitverantworten können – eine Aussage, die man tatsächlich häufig von Führungskräften hört –, wird kaum Potential aktiviert werden können. Der Wertewandel in unserer Gesellschaft hat gezeigt, daß Aspekte wie Pflichtgefühl und Gehorsam abgenommen haben – was ja nur bedingt negativ ist –, dagegen aber Werte wie Autonomiebedürfnis und Selbstverwirklichung zugenommen haben, was bedeutet, daß Menschen motivierter und kreativer sind, wenn und sobald Selbstständigkeit und Selbstverantwortung gefordert und gefördert werden. Durch den Wertewandel entsteht gerade der glückliche Umstand, daß sich die Bedürfnisse des Unternehmens mit den Sehnsüchten der Mitarbeiter nach mehr Freiraum, nach

mehr Mitgestaltung und Selbstverwirklichung decken. Doch dieses Potential des Wertewandels wird von vielen deutschen Firmen nach wie vor unterschätzt und dementsprechend ungenügend genutzt. Wie sollen sich Eigenverantwortlichkeit und Mitdenken entwickeln, wenn die Chefs selbst nicht die Freiräume gewähren?

◆ **Wie fördert man emanzipierte und verantwortungsbewußte Mitarbeiter in einem Center of Excellence?**

Es ist kein Zufall, ob man Mitarbeiter hat, die sich als Unternehmer im Unter-



nehmen, also als selbstverantwortlich fühlen und sich engagieren, oder solche, die resigniert sind und innerlich gekündigt haben. Die aktuelle Forschung der Sozial- und Wirtschaftspsychologie liefert eine Reihe von Erkenntnissen, die zeigen, wie die Motivation und das Innovationspotential von Mitarbeitern substantiell erhöht werden können. Entsprechend unserer Forschung kommt es auf folgende Führungsprinzipien an:

Sinngebung und Visionen

Die Führungskraft muß Sinn vermitteln; sie muß mit Visionen und positivem Denken überzeugen. Der Mitarbeiter muß seine Arbeit in ein sinnvolles Ganzes einordnen können und muß wissen, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln will. Dort wo dies gelingt, werden Energie und Begeisterung frei für selbstverantwortliches Handeln. Die intrinsische Motivation steigt. Mehr denn jemals zuvor müssen Führungskräfte reflektieren, wo sie hinsichtlich Visionen, Sinngebung und Program-

matik zulegen können.

Transparenz und Informiertheit

Die Führungskraft muß über den engen Erfahrungsraum der Mitarbeiter hinaus informieren, damit der Mitarbeiter die Gesamtzusammenhänge verstehen kann. 70 Prozent der deutschen Arbeiter und Angestellten fühlen sich in der Regel nicht ausreichend informiert, obwohl die Führungskräfte behaupten, sie würden dies genügend tun. Wer aber mangelhaft informiert wird, kann nicht zukunftsorientiert und verantwortlich handeln. Fehlende Information bewirkt schlechte Koordination und kann damit ein extremer Kostenfaktor sein.

Partizipation

Sollten Führungskräfte glauben, der Mitarbeiter sei desinteressiert, scheue Mitdenken, Mithandeln und Verantwortungsübernahme, wird es im Sinne der sich selbsterfüllenden Prophezeiung oft auch dazu kommen, daß die Mitarbeiter nur einen Teil ihrer zur Verfügung stehenden Kapazitäten erkennen und nutzen. Man kann sie nur dann konstruktiv nutzen, wenn man ihnen Freiräume und Möglichkeiten zur Mitgestaltung

bietet. Die internationale Forschung der Sozialpsychologie zeigt: Mitwirkungsmöglichkeiten erhöhen die Identifikation, die Verantwortungsübernahme, die intrinsische Motivation und fördern Mitdenken und Vorausdenken. Wenn Mitgestaltungsmöglichkeiten entsprechend den Talenten und Interessen gegeben werden, so nimmt die Bedeutung zusätzlicher externer – finanzieller – Verstärker ab! Führungskräfte müssen lernen, zu delegieren und Macht und Verantwortung zu dezentralisieren. Unselbständige Mitarbeiter sind deshalb immer auch ein Alarmzeichen für falsches Führungsverhalten! Tatsächlich hätten viele außergewöhnliche Unternehmer, die sehr erfolgreich sind, nie eine Chance, in einem großen Unternehmen aufzusteigen – und das sollte uns stutzig machen!

Zielvereinbarung

Die Führungsperson muß zuvor mit dem Mitarbeiter klare und meßbare Ziele vereinbaren. Sie dürfen keine diffuse

Vorstellung bleiben. Weiß der Mitarbeiter nicht, was von ihm wirklich erwartet wird, so ist das mit ein Versagen der Führungskraft. Ein Beispiel: Sagt man Speditionsfahrern, sie sollen Lastzüge mit Möbeln füllen, erreicht man eine Auslastungsquote von 68 Prozent. Diese steigt auf 98 Prozent an, wenn man ihnen dagegen genaue Anweisungen gibt (und begründet!), wieviele Möbel in den Lastzug hinein geladen werden sollen. Meßplatten, auch hinsichtlich Produkt- und Prozeßinnovationen, müssen deshalb für jeden einzelnen Mitarbeiter transparent sein und begründet werden.

Konstruktive Rückmeldung

Deutsche Führungskräfte sind schlechte Feedback-Geber. Auf der einen Seite fehlt zu oft der Mut für klare, konstruktive Kritik, auf der anderen Seite die Fähigkeit zum richtigen Loben. Unsere Führungskräfte loben entweder gar nicht oder zu spät, obwohl bekannt ist, daß Lob der wichtigste Motivator ist. Allein durch konstruktives Feedback, wozu auch richtige Kritik- und Korrekturge-spräche gehören, kann viel Potential an Motivation und Kreativität freigesetzt werden. Konstruktive Kritik kritisiert einen bestimmten Prozeß, eine spezifische Verhaltensweise, nicht aber die globalen Eigenschaften einer Person. Konstruktiv heißt immer auch, Verbesserungsmöglichkeiten und Verhaltensalternativen aufzeigen. Konstruktives Feedback-Geben ist einer der zentralen Schlüssel zum Erfolg – und die Fähigkeit dazu ist nicht angeboren. Sie kann aber erlernt werden.

Persönliche Wertschätzung

Die Führungskraft muß jedem Mitarbeiter eine hohe persönliche Wertschätzung entgegenbringen, ihn quasi als einen wichtigen internen Kunden oder als Lieferanten von Serviceleistungen betrachten. Denn dort, wo der Mitarbeiter sich als Nummer fühlt, wird er auch kein Engagement entwickeln.

Soziale und emotionale Integration

Dem Mitarbeiter muß ein Gefühl der sozialen und emotionalen Integration

gegeben werden (Betrieb bzw. Abteilung als Quasi-Familie), sonst besteht die Gefahr, daß er in die innere Kündigung geht oder nach Feierabend die Probleme hinter sich läßt. Es wird in vielen Betrieben noch zu wenig Wert darauf gelegt, daß es beim Klima auf die „Chemie“ ankommt und fachliche Kompetenz allein nicht ausreichend ist. Dies ist um so wichtiger, als durch die internationale Kreativitätsforschung bekannt ist, daß etwa 70 Prozent unserer innovativen Problemlösungsideen außerhalb des Arbeitsplatzes kreiert und konkretisiert werden. Nur wer sich in seinem Unter-



nehmen wohlfühlt, wird sich auch in der Freizeit produktive Gedanken über neue Problemlösungen machen.

Fachliches und menschliches Vorbild der Führungsperson

Viele Firmen rühmen sich, daß sie Führungsgrundsätze haben, aber dies reicht nicht: Führungspersonen müssen sich mehr denn je ihrer Funktion als Vorbild für hohe fachliche Kompetenz und menschliche Integrität bewußt werden. Nur dadurch kann langfristig ein Klima des Vertrauens geschaffen werden. Dazu gehören auch und vor allem Ehrlichkeit, sowohl was den Mut zu unpopulären Maßnahmen impliziert als auch die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Einer kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung zufolge erfüllen 60 Prozent der deut-

schen Führungskräfte dieses Profil nicht.

Dort wo diese Führungsprinzipien umgesetzt werden und in Infrastrukturänderungen einmünden, steigt entsprechend unseren Forschungen und Erfahrungen die Identifikation mit der Arbeit, Motivation und Innovationsbereitschaft. Information ist aber bei diesem Führungsmodell nicht nur eine Bring-, sondern auch eine Holschuld. Untersuchungen zeigen, daß 80 Prozent der Mitarbeiter auf die Frage, ob sie selber einen Beitrag zur Lösung der Probleme ihrer Firma leisten können, mit Nein antworten. Dies ist ein Zeichen dafür, daß mit der genannten Informations-, der Mitwirkungs- und der Zielvereinbarungspolitik sowie den weiteren Prinzipien in den deutschen Firmen in alarmierendem Maße etwas nicht stimmt. Es ist ein Indikator dafür, daß viele der obigen Führungsprinzipien zwar bekannt sein mögen, aber de facto nicht umgesetzt werden und daß in deutschen Unternehmen statt Mitdenken, Vorausdenken und Zivilcourage nach oben und nach unten eher vorausseilender Gehorsam belohnt wird.

Wer die genannten Führungsprinzipien verstanden hat, wird erkennen, daß Führungskräfte in der Zukunft

zwar unsichtbarer, aber auch unverzichtbarer werden. Sie müssen die Fähigkeit haben, andere groß werden zu lassen. Zu viele Führungskräfte sind entweder zu eitel, zu engstirnig oder zu arrogant, ihr eigenes Führungsverhalten zu hinterfragen. Ändern müssen sich immer andere, nicht aber sie selbst. Durch diese Ignoranz aber sind solche Führungskräfte aus ökonomischen Gründen nicht mehr tragbar. Sie sind zu teuer, weil sie eine Ausschöpfung der *mentalen* Ressourcen (human capital) der besonders talentierten Mitarbeiter blockieren. Dabei geht es vor allem darum, die Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern als positive Gegebenheiten zu betrachten und durch gute Team-Mischung Synergieeffekte zu erreichen.

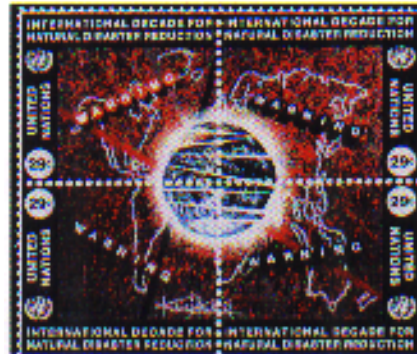
◆ **Kunden- und Konkurrenzorientierung als Folge der Mitarbeiterverantwortung**

Entscheidend für ein Center of Excellence ist Kunden- und Konkurrenzorientierung. Diese wird aber nur erreicht werden, indem man die Mitarbeiter einbindet, denn nur der einzelne Mitarbeiter wird die Kunden- und Konkurrenzorientierung vollziehen. Folglich muß am Hebel Mitarbeiterorientierung angesetzt werden. Es ist selbstverständlich, daß jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, die Kundenbedürfnisse zu reflektieren (Kundenbrille), sich über die neuen Entwicklungen des schärfsten Wettbewerbers zu orientieren (Konkurrenzbrille) und sich über die Zukunft der Firma selbst eigene Gedanken zu machen (Zukunftsbrille). Jeder Mitarbeiter muß mehr denn je reflektieren, daß seine Tätigkeit vom Kunden bezahlt wird, folglich muß er seine Tätigkeit oder Dienstleistung so einsetzen, daß sie direkt oder indirekt zur Wertschöpfung beiträgt, für die der Kunde bereit ist zu zahlen. Wenn dieser direkte oder indirekte Beitrag nicht identifiziert werden kann, wird die Firma Probleme haben, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Letztlich geht es darum, das gesamte Unternehmen durchsichtiger zu machen, jede Tätigkeit und jede Dienstleistung danach zu bewerten, welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung beiträgt und wie dieser Beitrag quantifiziert werden kann. Dies hätte relativ schnell kritische Reflexionen zur Folge, wo abgespeckt werden kann, wo noch engere Verzahnungen möglich sind oder wo Reibungsverluste nicht zuletzt aufgrund mangelnder Berücksichtigung von Schnittstellenproblematik entstehen.

Das Problem ist, daß viele Mitarbeiter und Führungskräfte nicht aufgefordert werden zu reflektieren, wie teuer ein Konflikt, eine Fehlkommunikation, eine Doppelarbeit, eine nicht gut ausgeführte Reparatur, ein „Nicht-Nachfragen“ ist. Jeder Mitarbeiter sollte darüber nachdenken, wie er sich im privaten Bereich verhalten würde. Würde er den Handwerker bezahlen, wenn dieser Fehler macht oder die Stunden absitzt oder öfter in die Firma zurückfahren muß, weil er die falschen Ersatzteile mitgebracht hat? – vermutlich nicht (und zu recht nicht). Diese Gedanken werden zu selten auf die eigene Firma übertragen. Der Mitarbeiter muß gefördert werden, „Warum“-Fragen zu stellen. Die Antworten müssen ihm begründet werden,

er muß aus seiner Sicht Zusammenhänge erkennen können. Ebenso muß der Kunde gefördert werden, ähnliche Fragen zu stellen; man muß wissen, wo die kleinsten Unzufriedenheiten beim Kunden sind und in welche Richtung man sich gemeinsam mit ihm bewegen kann.

◆ **Ein Center of Excellence erfordert nicht die Rückkehr zu alten Tugenden, sondern die Hinwendung zu neuen Tugenden**



Viele Führungskräfte meinen, daß eine Rückkehr zu den alten deutschen Tugenden, wie Pflichtgefühl, Disziplin, Pünktlichkeit, Ordentlichkeit, Zuverlässigkeit notwendig ist, wenn man zukünftig erfolgreich sein will. Das Gegenteil ist richtig: Selbstverständlich brauchen wir auch Zuverlässigkeit und Disziplin, aber wir brauchen gerade nicht Gehorsam und Anpassung, sondern wir brauchen, um erfolgreich zu sein, konstruktiven Eigensinn, Voraus- und Querdenken,

Kreativität, Risikofreudigkeit, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen mehr denn je erkennen, was Wettbewerber besser machen, wo Marktpotentiale für die Zukunft liegen, welche zukünftigen Bedürfnisse die Kunden haben. Solche Fähigkeiten haben relativ wenig mit mehr Fleiß, Bescheidenheit, Pflichterfüllung und einem Zurück-zur-Disziplin zu tun. Wir brauchen ganz neue Tugenden und neue Kulturen, die in unsere Betriebe Eingang finden müssen. Welche neuen Tugenden und Kulturen sind erforderlich, damit Unternehmen zukünftig erfolgreich sind? Diese Kulturen bauen auf den zuvor genannten Führungsprinzipien auf.

Problemlösekultur

Wir müssen lernen, vor Problemen nicht zu resignieren, sondern sie als Chance, Herausforderung, ja als Geschenk zu betrachten. Wir müssen lernen, in Möglichkeiten statt in Schwierigkeiten zu denken. Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft muß reflektieren, ob er bzw. sie Teil des Problems oder Teil der Lösung ist. Es gilt, den Prozentsatz derjenigen zu steigern, die sich auf der letzteren Seite befinden. Wer begriffen hat, daß wir Menschen auf den Mond bringen können, sollte auch begreifen können, daß mit Hartnäckigkeit die meisten Probleme lösbar sind. Erfolgreiche Mitarbeiter lösen Probleme und resignieren nicht.

Lernkultur

Lebenslanges Lernen muß in unserer Gesellschaft als etwas Selbstverständliches betrachtet werden. Damit ist vor allem eine ständige Reflexion über das eigene Verhalten und die eigene Anschauungen notwendig. Im Kopf einer jeden Führungskraft, aber auch eines jeden einzelnen Mitarbeiters, muß diese Kultur des lebenslangen Lernens und des permanenten Infragestellens verankert sein. Das schließt auch ständiges Agieren und Reagieren auf veränderte Umweltbedingungen (Märkte, Produkte, Kundenbedürfnisse) und das Lernen von anderen mit ein. Wir dürfen also nicht zu sehr am Status-quo-Denken orientiert sein, vielmehr müssen wir lebenslanges Lernen und Verändern üben. Dabei muß jeder bei sich anfangen und hinsichtlich seiner Veränderungsbereitschaft Vorbild sein.

Konstruktive Fehlerkultur

Fehler lassen sich konstruktiv nutzen. Daher muß in Betrieben, die sich zum Center of Excellence entwickeln

wollen, ein Klima geschaffen werden, das Fehler analysiert. Zu oft wird versucht, Fehler unter den Teppich zu kehren und mit Schuldzuweisungen an andere die eigene Weste weiß zu halten. Dieses Verhalten ist aber kontraproduktiv, sofern man sich entwickeln und verbessern möchte. Wir müssen mehr als bisher Fehler als Chance nutzen und müssen in den Betrieben bereit sein, Fehler und Fehlentscheidungen kritisch zu reflektieren. Fehler dürfen gemacht werden. Zu kritisieren ist nur derjenige, der seine Fehler nicht zugibt und nicht bestrebt ist, daraus zu lernen. Richtige Fehlerkultur bedeutet Diskussionen über Fehler und Fehlentscheidungen. Wir brauchen Ideen wie die „Fehlentscheidung des Monats“, die jeden Mitarbeiter automatisch zum Mitdenken bringt. Wir brauchen Positiv- und Negativlisten (Mängellisten) für jeden Mitarbeiter, auf denen er notiert, was gut läuft und somit noch weiter ausgebaut werden sollte, aber auch was schlecht läuft und durch Verhaltensänderungen oder Infrastrukturänderungen verbessert werden sollte. Diese Listen müssen monatlich oder wöchentlich im Team diskutiert und das leicht Umsetzbare sofort umgesetzt (Kaizen), das längerfristig Umsetzbare in Zukunfts- und Umsetzungsgremien berücksichtigt und das nicht Umsetzbare begründet (!) abgelehnt werden.

Konstruktive Konfliktkultur

Wollen wir ein Center of Excellence werden, brauchen wir eine positive Streit- und Konfliktkultur, in der Ärgernisse und Konflikte als Chance erkannt und konstruktiv gelöst werden, so daß sie möglichst wenig Energie abziehen und nicht zu Stagnation oder gar Rückschritt führen, sondern sogar zu Prozeß- und Produktinnovationen führen können. Es fehlen in unseren Unternehmen solche positiven Konflikt- und Streitkulturen. Konflikte sind negativ besetzt: Sie werden zu oft emotional, persönlich verletzend und in eskalierender Form ausgetragen. Sie dürfen auch nicht unterdrückt oder auf Sündenböcke abgeschoben werden, denn dies ist alles kontra-

produktiv für die zukünftige Entwicklung. Vielmehr müssen Konflikte als Motor des Wandels und der Optimierung gesehen werden. Nicht Konflikte selbst sind schlecht, sondern es kommt allein auf die Art und Weise an, wie sie ausgetragen werden – nämlich konstruktiv und kooperativ. Gibt es bei Konflikten Sieger und Verlierer, werden Menschen in die innere Kündigung gehen. Konflikte kooperativ lösen heißt, daß die Konfliktparteien die Ursachen analysieren, Perspektivenwechsel vornehmen und gemeinsam Mosaiksteine zur Lösung von Konflikten suchen. Auch dann, wenn der Konflikt nicht zur vollen Zufrieden-

zu oft zementiert, so als wolle man sich absolute Klarheit, Sicherheit, Korrektheit und Perfektion verschaffen. Dieses Perfektionsstreben tötet aber Kreativität und Innovation. Daher ist es notwendig, daß in Betrieben die Grundlagen für Querdenken, Phantasie, Kreativität und schöpferisches Chaos geschaffen werden. Es geht um Flexibilität, Schnelligkeit und intelligentes Vorausdenken. Es muß für jede Vorschrift eine Ausnahme geben, die unkonventionell genutzt werden darf. Ein System, das keine Ausnahmen zuläßt, ist ein totes System. Querdenker und vorausschauende Systemdenker müssen deshalb in deutschen Betrieben mehr Anerkennung erhalten. Die fehlende Kreativitätskultur zeigt sich auch in dem sehr schlechten Zustand des Vorschlagswesens vieler Firmen. Der Ablauf ist meistens viel zu bürokratisch, und ein Großteil der Führungskräfte sieht Vorschläge nur als eine Störquelle bei dem reibungslosen Abwickeln des Tagesgeschäfts an oder fühlt sich durch sie bedroht.



Die Illustrationen auf den Seiten 50 bis 56 zeigen Arbeiten des japanischen Künstlers Kenji Koga. Der Grafiker zählt zur jungen japanischen Avantgarde. Internationale Anerkennung fanden seine Arbeiten durch

eine Ausstellung auf der Weltkonferenz der Vereinten Nationen im Mai 1994. Seine „Briefmarkenbilder“ wurden von den Vereinten Nationen auch als Briefmarken herausgegeben. Kenji Koga hat durch seine eigene Form der Friedensbewegung einen Weg gefunden, auf seine Kunst aufmerksam zu machen.

heit eines jeden Mitarbeiters lösbar ist, wird der Mitarbeiter sich eher mit der Entscheidung identifizieren, wenn er bei der Ursachenanalyse und Lösungssuche mit eingebunden wurde.

Kreativkultur bzw. schöpferische Chaos-Kultur

Flexibilität im Denken und Verhalten ist dringend erforderlich. Generell wird in Deutschland in zu engen Schablonen gedacht; zu häufig werden einmal eingefahrene Wege nicht wieder verlassen: „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht.“ Mit einem übertriebenen Festhalten an bürokratischen (oft alten) Strukturen und Vorschriften mit rigiden Verfahrensregeln, die um jeden Preis und teilweise entgegen jeder Logik durchgesetzt werden, wird der Status quo

Dabei ließen sich Milliarden bei einer konsequenten Umsetzung der Ideen der Mitarbeiter einsparen.

Hedonismus- und Komfortzonenkultur

Oft ist es so, daß man hochtalentiertere Mitarbeiter hat, diese aber im falschen Team oder am falschen Arbeitsplatz sitzen. Die Forderung, Mitarbeiter entspre-

chend ihren Talenten und Interessen einzusetzen, klingt vielleicht trivial, aber sie wird leider viel zu oft mißachtet. Vielfach kann sich erst durch die richtige Kombination von verschiedenen Talenten ein Höchstmaß von Energien entfalten. Entscheidend ist, daß durch die Art der Arbeit mehr Energie zugeführt als abgeführt wird. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern deshalb mehrmals im Jahr die Frage stellen: „Was muß passieren, daß Ihnen die Arbeit noch mehr Spaß macht?“ Dies hört sich für deutsche Verhältnisse ungewohnt an, aber wir wissen alle, daß wir wenig Potential aktivieren, wenn uns die Arbeit keinen Spaß macht. Oft sind es nur Kleinigkeiten, die verändert werden müssen.

Zivilcouragekultur

In vielen Firmen werden voraussetzender Gehorsam und angepaßtes Denken belohnt. Genau dieses wird ihnen aber zum Verhängnis. Gefordert ist konstruktiver Eigensinn, der Mut zum Widersprechen, Zivilcourage nach oben und unten. (Nicht gemeint ist damit Nörgelei oder Destruktivismus.) Dies kann aber nur von Führungskräften und Mitarbeitern erreicht werden, die Selbstvertrauen haben, das heißt, denen ihre Stärken vermittelt werden und mit denen gemeinsam an ihren Schwächen (sofern sie denn behebbar sind) gearbeitet wird. Dort wo Duckmäusertum und Mitläufertum in Firmen bewußt oder unbewußt gefördert wird, werden sich eine Firma nicht zu einem Center of Excellence entwickeln können.

◆ **Zum Problem der Fehleinschätzungen des Topmanagements**

Viel zu oft zeigen sich gravierende Fehleinschätzungen des Topmanagements hinsichtlich der Umsetzung von Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung und Konkurrenzorientierung sowie der Anwendung der Führungsprinzipien und der Unternehmenskulturen. Wie lassen sich solche Selbstüberschätzungen minimieren? Notwendig ist die kritische Reflexion des eigenen Ist-Zustands, ebenso des Soll-Zustands. Dazu gehört, daß man nicht nur selbstkritisch in sich hineinsieht, sondern vor allem von anderen –

und zwar nicht nur von Gleichgesinnten – Feedback einholt. Problematisch ist es vor allem, wenn solche Führungskräfte Ja-Sager um sich herum gruppieren, denen kritisches, konstruktiv-eigenwilliges Handeln fremd ist. Damit besteht ein doppeltes Risiko, denn der sich selbst überschätzende Topmanager wird durch die sogenannten Mindguards von konträren Informationen ferngehalten und wiegt sich noch mehr in Sicherheit. Kritisches Reflektieren bedeutet nicht, sich chronisch seine Schwächen bewußt zu machen, sondern es bedeutet nichts anderes als eine realistische Einschätzung der persönlichen Stärken und Schwächen sowie des Ausmaßes an der Umsetzung der genannten Forderungen. Jede Führungsperson bleibt aufgerufen, eine so realistische Einschätzung voranzutreiben: Schätze ich die Mitarbeiterbedürfnisse, den Kunden, die Konkurrenz, unsere Wettbewerbsfähigkeit richtig ein? Das bedeutet, sich selbst in Frage zu stellen, bei anderen nachzufragen und kritisch-rationale Diskussionen darüber in den dafür zuständigen Gremien anzulegen. Unrealistische Einschätzung von Kunden und Märkten haben extrem negative Konsequenzen. Es gilt, sich gegen Selbsttäuschungen, Ignoranz und Arroganz zu wappnen – und dies kann nur geschehen, indem man kritisches Feedback von außen und innen einholt, es diskutiert und umsetzt.

◆ **Was ist aus der Sicht der modernen Sozial- und Wirtschaftspsychologie konkret zu tun?**

Um Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Konkurrenzorientierung zu erreichen, bedarf es zweier grundlegender Mechanismen: Es müssen Führungsprinzipien umgesetzt werden, die den Mitarbeiter zum Unternehmer im Unternehmen machen, und es müssen Kulturen in den Unternehmen verändert werden, in denen argumentative Auseinandersetzungen, Kreativität, Phantasie und Problemlösen höher gewichtet werden als Bürokratie, Perfektion und Gründlichkeit. Die Umsetzung muß

möglichst schnell geschehen, denn nur so besteht die Chance, langfristig gegenüber dem internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Für diese Umsetzung sind folgende Voraussetzungen notwendig: Die Änderung muß von oben gewollt sein; es darf sich nicht um Lippenbekenntnisse handeln. Die wichtigsten Meinungsführer – fachlich und menschlich – müssen gesucht und von der Notwendigkeit der Änderungen überzeugt werden; ohne sie wird keine Innovation erfolgreich sein. Sie müssen mit Veränderungsmacht ausgestattet sein (Machtpromotoren), so daß auch chronischen Bedenkenträgern, die immer gegen Veränderung sind, entgegengewirkt werden kann.

Die obigen Führungsprinzipien und neuen Kulturen müssen durch Infrastrukturänderungen ergänzt werden, um die Selbstverantwortung des einzelnen Mitarbeiters nicht nur zu fördern, sondern auch zu fordern. Die Unternehmen müssen dabei ihre Ziele, Probleme und Zukunftsvorstellungen konkret auf jeden einzelnen Arbeitsplatz umsetzen. Diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter, die Mut zum Querdenken und zur Veränderung sowie soziale Kompetenz haben, sollten besonders befördert werden. Die Wirtschaftspsychologie bietet in Form von Assessment Centern geeignete Verfahren an, um Fehlentscheidungen bei Auswahl und Beförderung zu minimieren. Das neue Denken und Verhalten muß belohnt, altes Denken und Handeln „bestraft“ werden – darf also nicht konsequenzenlos bleiben, wie es zu oft der Fall ist.

Das Ziel muß ein Center of Excellence sein, in dem das Unternehmen hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Produktivität und Innovation besser ist als der beste Konkurrent. Dies muß die Meßlatte sein; wer sich mit Mittelmäßigkeit zufrieden gibt, wird bald im unteren Drittel sein. Diese Philosophie muß in allen Mitarbeiter- und Führungsköpfen verankert sein. Im Humankapital liegen auf Dauer die eigentlichen Produktivitätsreserven, die man auf 30 bis 40 Prozent schätzen kann. Das Know-how dazu ist vorhanden, aber es wird zu wenig umgesetzt. <



Dieter Frey, Jahrgang 1946, studierte Psychologie und Soziologie in Hamburg und Mannheim. Er lehrte an den Universitäten Mannheim und Kiel. In den Jahren 1988/89 war er Theodor-Heuss-Professor an der New School for Social Research in New York.

Derzeit ist Dieter Frey Professor für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er verbindet Wissenschaft und Praxis und berät Unternehmen, wie sie ein Center of Excellence erreichen können.

Quelle: IBM Nachrichten, Dezember 1994, 44. Jahrgang, Nr. 319, S. 50 - 57