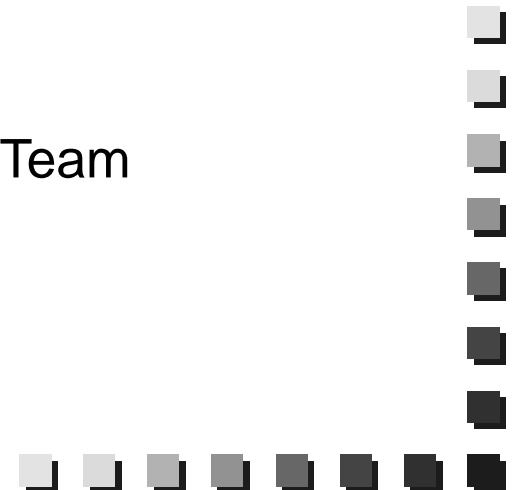


Das Management-Paradox

Erfolgsprinzipien für Unternehmen in
einer Welt des Wandels

Price Waterhouse Change Integration Team

Campus-Verlag
1997



Inhalt

Teil 1: Chaos, Komplexität, unvereinbare Sachzwänge:

Die 5 Paradoxe heutigen Managements

Teil II: Das erste Paradox:

Positiver Wandel erfordert beachtliche Stabilität

Teil III: Das zweite Paradox:

Um ein Unternehmen zu entwickeln, muß man sich auf den einzelnen konzentrieren

Teil IV: Das dritte Paradox:

Unternehmenskultur wird geschaffen, durch Konzentration auf die Kräfte, die sie beeinflussen

Teil V: Das vierte Paradox:

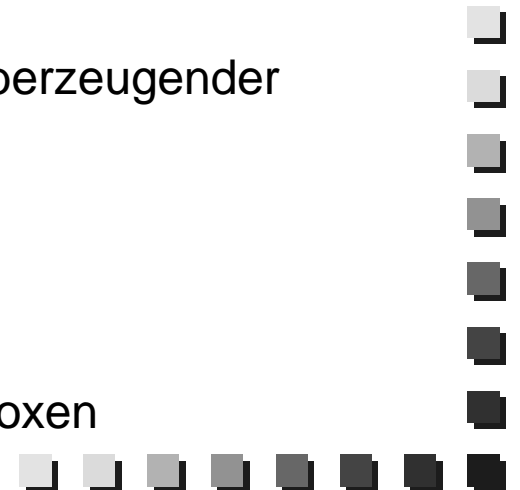
Wahre Eigenverantwortung der Mitarbeiter bedarf überzeugender Führung

Teil VI: Das fünfte:

Um aufzubauen, muß man niederreißen

Teil VII:

15 Regeln zum Umgang mit den Managementparadoxen



Elektronische Informationsverarbeitung explodiert

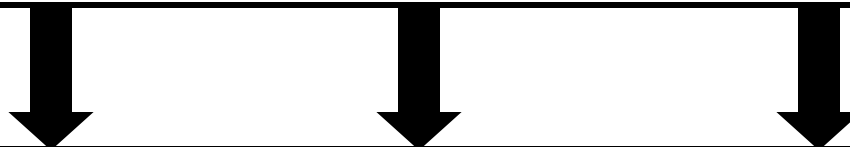
„Vielleicht die wichtigste Veränderung im menschlichen Bewußtsein in den letzten hundert Jahren ... war die Vervielfachung der Kommunikationsformen und -mittel.“

Daniel Boorstin, *Democracy and Its Discontents*

Menschliche Isolation nimmt zu

Elemente der Kommunikation:

- Inhalt
- Stimme
- Klang
- Botschaft
- Zielgruppe
- Medium
- Häufigkeit
- Folgerichtigkeit



Informationen begreifen und glauben!

Die fünf Paradoxen:

Das erste Paradox:

Positiver Wandel erfordert beachtliche Stabilität

Das zweite Paradox:

Um ein Unternehmen zu entwickeln, muß man sich auf den einzelnen konzentrieren

Das dritte Paradox:

Unternehmenskultur wird geschaffen, durch Konzentration auf die Kräfte, die sie beeinflussen

- (1) Führungsstil,
- (2) Zukunftsvision, Unternehmenszweck und Strategie,
- (3) Leistungskennzahlen,
- (4) Organisationsstruktur,
- (5) Personalmanagement und
- (6) Wettbewerbssituation.

Das vierte Paradox:

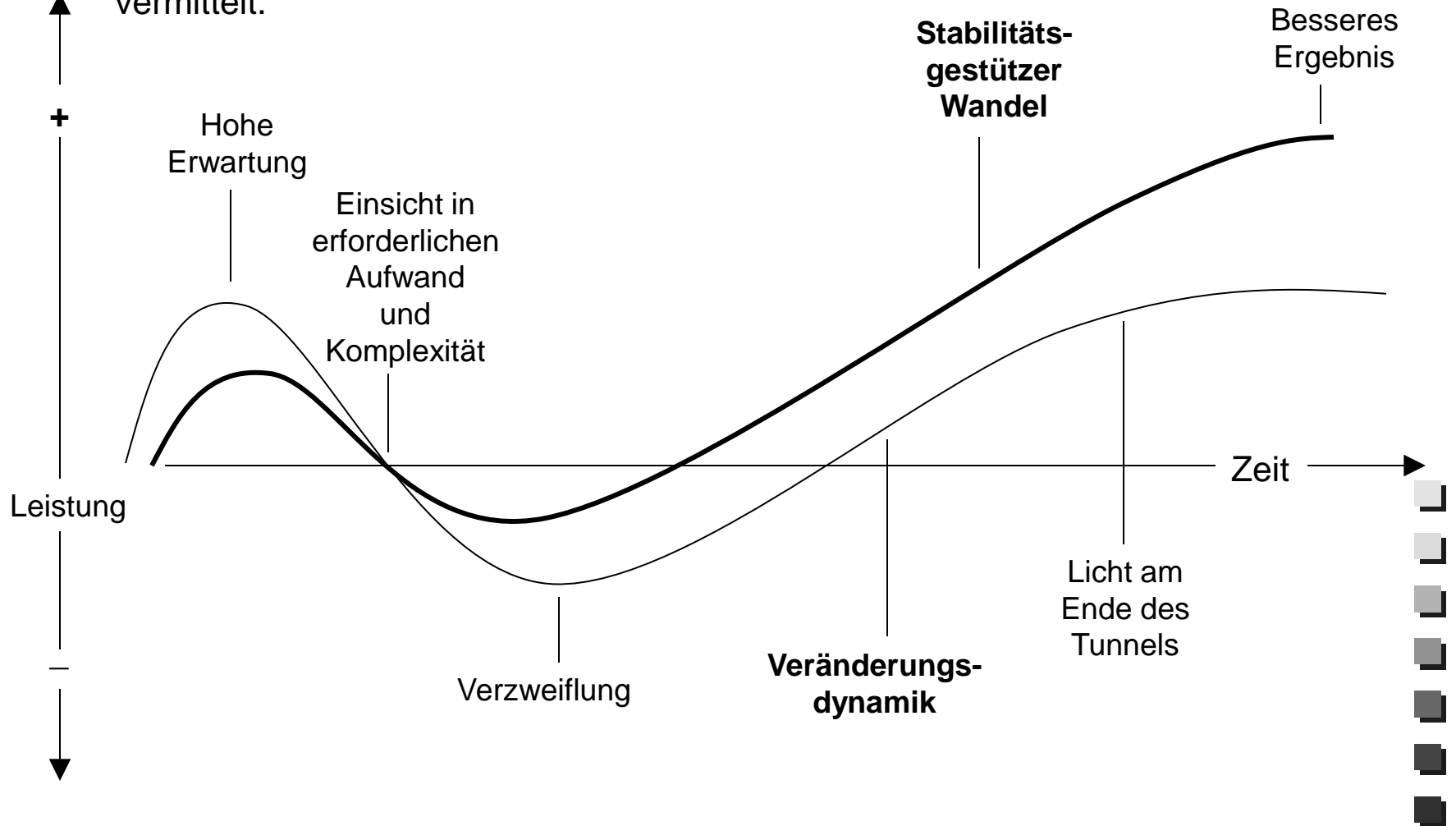
Wahre Eigenverantwortung der Mitarbeiter bedarf überzeugender Führung

Das fünfte Paradox:

Um aufzubauen, muß man niederreißen

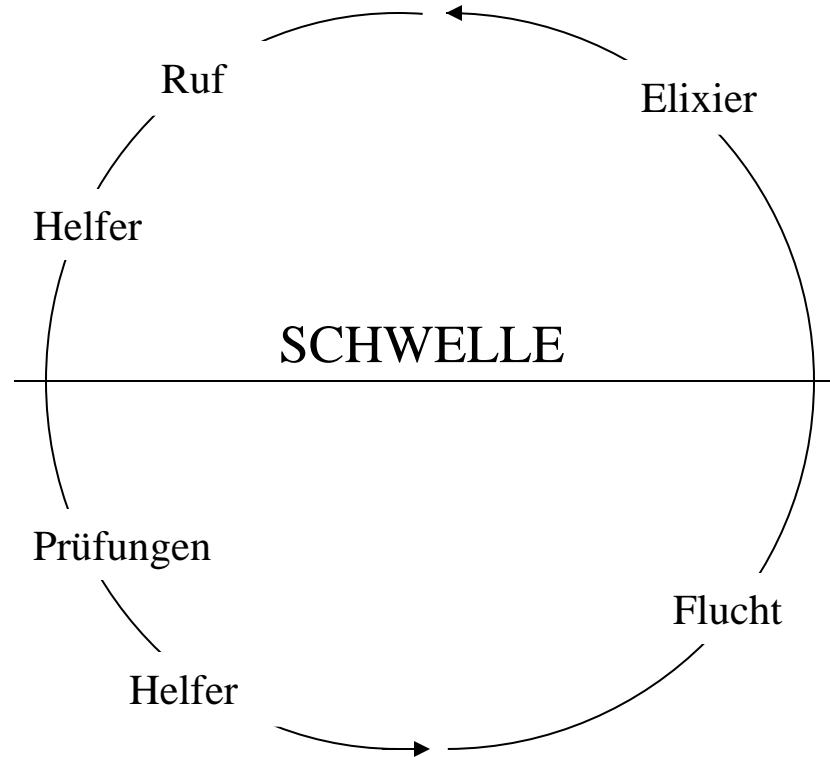
Wandel auf der Grundlage von Stabilität

Erfolgreicher Wandel ist stets ein Risiko. Aber Wandel kann dadurch beschleunigt werden, daß man Managern und Mitarbeitern Sicherheit vermittelt.



Rad des Abenteuers

- Überquerung der Schwelle
- Bruderkampf
- Kampf mit dem Drachen
- Zerstückelung
- Kreuzigung
- Entführung
- Nacht- und Seefahrt
- Wunderfahrt
- Bauch des Walfischs



- Rückkehr
- Auferstehung
- Rettung
- Kampf an der Schwelle

=> „Normale Leben“

=> **Verweigerung**

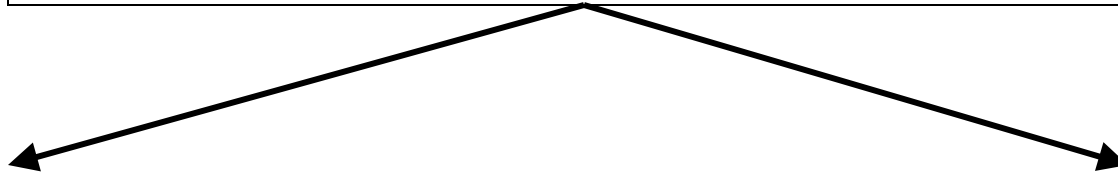
1. HEILIGE HOCHZEIT
2. VERSÖHNUNG MIT DEM VATER
3. APOTHEOSE
4. RAUB DES ELIXIERS

=> **Tiefgehende Verbindung**

Grundtaktik der U.S.-Armee: Stabilität inmitten von Chaos

Vier Stabilitätsfaktoren bei Verlust der Führung:

- Geist
- Klare Strategie
- Der „Soldat“
- Zusammengehörigkeitsgefühl



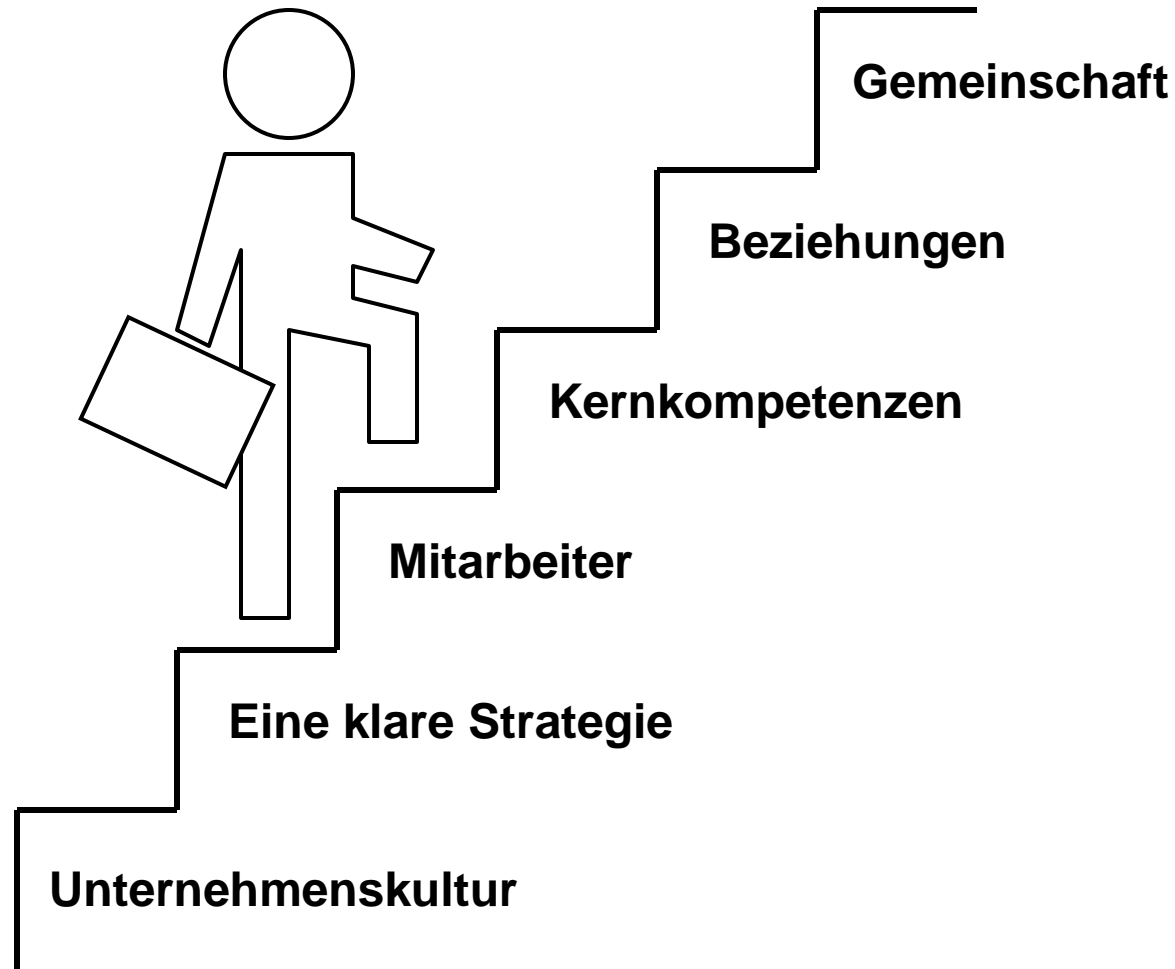
Der Soldat:

- Initiative
- Entschlossenheit
- Ausdauer
- Mut
- Wendigkeit
- Korpsgeist

Der Feldbefehl besteht aus fünf Abschnitten:

- Aktuelle Lagen
- Auftrag
- Handlungsweise
- Kommandostruktur und Kommunikation
- Notplan

Sechs mögliche Grundlagen zum Aufbau positiver und dauerhafter Veränderungen



Gute Strategie ist:

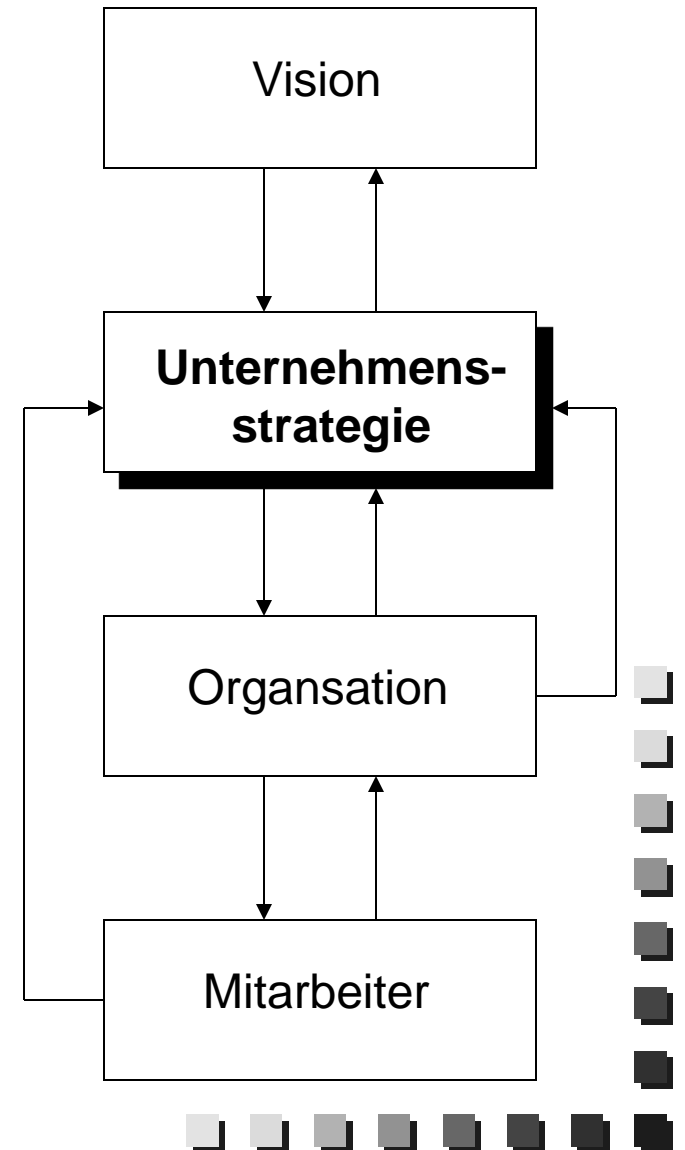
- **dynamisch**
- **bezieht sich auf das Umfeld**
- **explizit formuliert**
- **einprägsam im Kopf, Herz und Gefühl**

Teil II: Das erste Paradox:

Alle Unternehmen haben eine Strategie. Aber nur wenige erreichen tatsächlich solch eine wirksame Ausrichtung aller Elemente ihres Unternehmenskonzeptes, die notwendig ist, um größere Veränderungen durchzuführen.



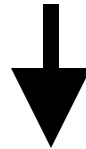
Eine klare strategische Ausrichtung



Mitarbeiter

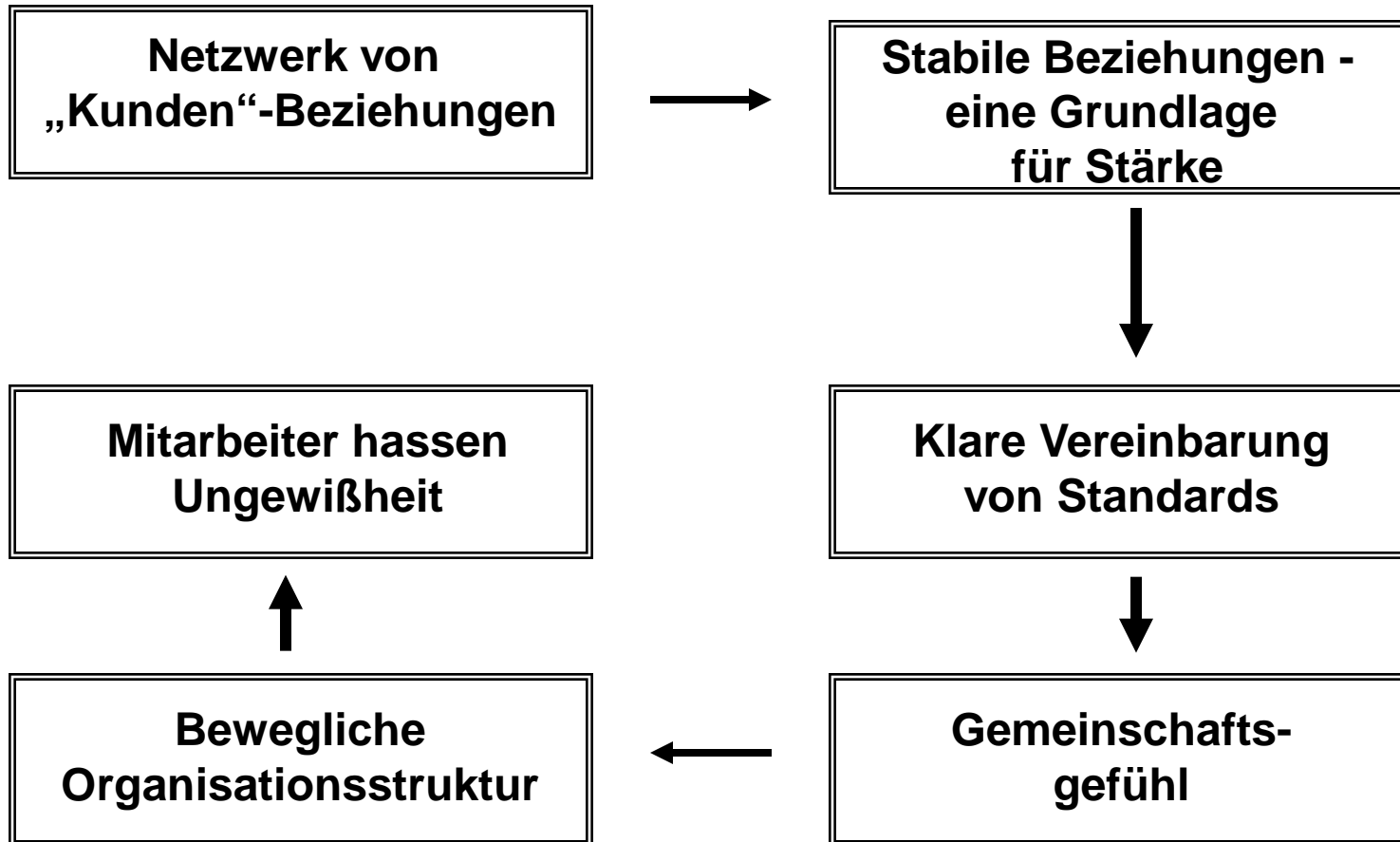
Vier Grundtypen:

- Visionäre
- Katalysatoren
- Kooperative
- Stabilisierer



Die wichtigste Erkenntnis der H.Miller-Studie lag darin, daß die Stabilisierer erkannt wurden.

Ausbau der Kernkompetenz



Fünf Probleme mit Teams

- 1. Teams werden ungeeignete Aufgaben übertragen.**
- 2. Teams haben kein klares Leistungsziel.**
- 3. Unzureichendes und unzweckmäßiges Training.**
- 4. Unrealistische Erwartungen des Managements.**
- 5. Unentschlossenheit.**

➔ Teams denken nicht, Unternehmen handeln nicht, Gruppen entscheiden nicht.

Wohin mit dem einzelnen?

- **Der einzelne und das Team**

Interessen des Einzelnen müssen sich mit dem Team decken

- **Eigeninitiative und Beteiligung von anderen**

Leistungsträger wollen handeln

- **„Analytisches“ und „intuitives“ Verhalten**

Mitarbeiter sollen faktengestützte Entscheidungen treffen

- **Der einzelne und die Organisation**

Die Grenze zwischen Privat- u. Arbeitsleben verschwindet immer mehr

- **Kenntnisse und Umfang der Verantwortung**

Mehr fachwissen oder Generalisten

Entwicklung des Unternehmens: zehn Maßnahmen

1. Stellen Sie fähige Mitarbeiter ein
2. Ändern Sie die Leistungsbeurteilung
3. Berücksichtigen Sie das ganze Individuum
4. Entwickeln Sie soziale Kompetenz durch innovative “Praxisfelder”
5. Legen Sie klare Ziele fest. Bestehen Sie auf Verantwortlichkeit
6. Fördern Sie Initiative und Entschlossenheit
7. Beurteilen Sie das Team. Belohnen Sie den einzelnen
8. Wählen Sie leidenschaftliche Führungskräfte und erfolgreiche Coachs aus, und fördern Sie diese
9. Unterstützen Sie den einzelnen und das Team mit der richtigen Infrastruktur
10. Stellen Sie hohe Anforderungen. Belohnen Sie großzügig

Stellen Sie

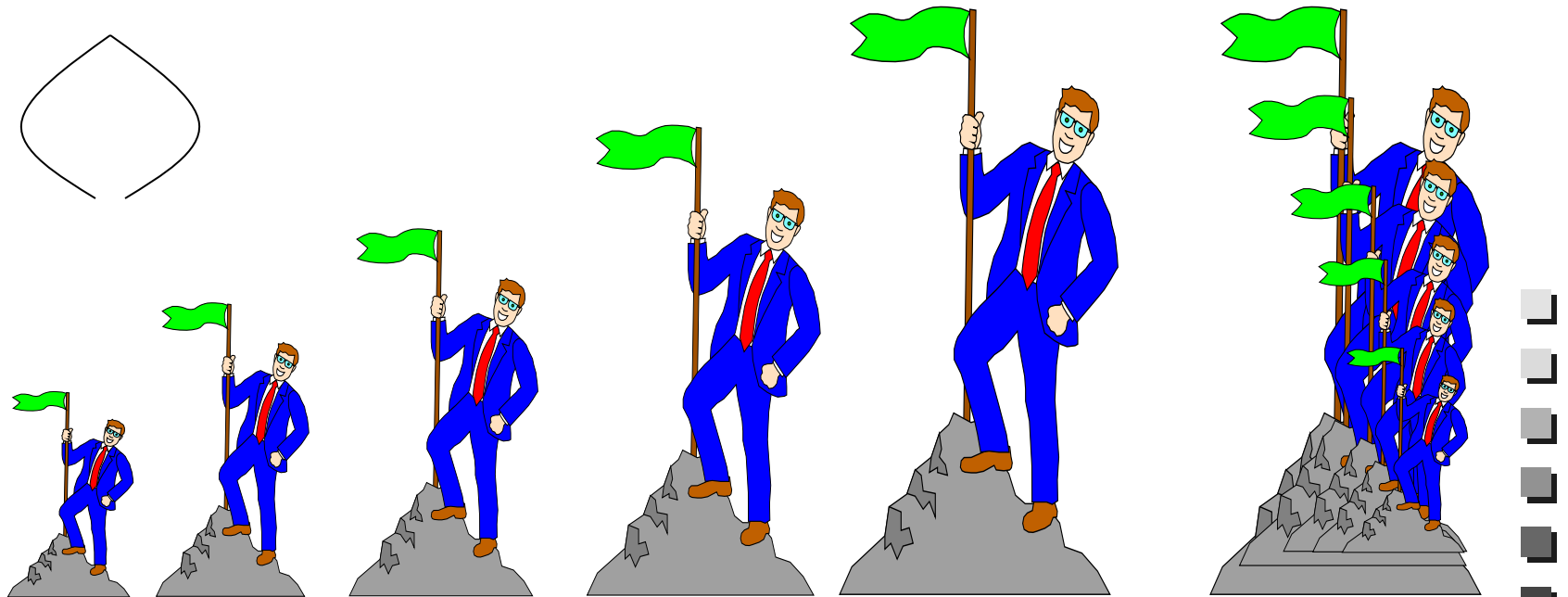
**fähige Mitarbeiter ein, die
besser sind als Sie selbst -**

Mitarbeiter mit mehr Talent, besseren
Kenntnissen und größerer Kreativität.

Auf diese Weise läßt sich ein
Spitzenunternehmen aufbauen.

Stellen Sie „große“ Mitarbeiter ein

Stellen Sie sich vor, Ihre Führungskräfte würden Mitarbeiter einstellen, die bessere Kenntnisse haben, einfallsreicher sind und eine größere soziale Kompetenz haben als Sie selbst. Was würde allmählich passieren? Sie würden ein Unternehmen von „Riesen“!



Empfehlungen zur zukünftigen Personalwahl

1. Integrität
2. Eigeninitiative
3. Intelligenz
4. Soziale Kompetenz
5. Einfallsreichtum
6. Phantasie
7. Flexibilität
8. Begeisterung
9. Sinn für das Vordringliche
10. Umfassendes Verständnis

Beispiel: Kommunikationsverhalten

Alle Mitarbeiter erhielten ein Formular, das sie anonym ausfüllen und an eine außenstehende Firma, die die Erhebung durchführte, zurückgeben mußten. Sie wurden aufgefordert, für jeden ihrer 75 Kollegen eine der folgenden Beurteilungen abzugeben:

- A Diese Person hat mir sehr geholfen.
- B Diese Person hilft mir gelegentlich.
- C Diese Person behindert mich manchmal
- D Ich kenne diese Person nicht (oder ich habe mit dieser Person kaum etwas zu tun).

Die Fragebögen wurden durch die externe Firma ausgewertet, die auch jedem der Beteiligten in einem persönlichen Gespräch die Ergebnisse mitteilte.

Dies ist ein einfaches Verfahren und ein geeignetes Instrument, um jeden Mitarbeiter mitzuteilen, wie er in puncto Unterstützung von seinen Kollegen eingeschätzt wird. Viele der Beteiligten mußten erkennen, daß die Beurteilung durch die Kollegen von ihrer eigenen stark abwich. Wie wäre es, wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine ähnliche Erhebung durchführten?

Was ist Unternehmenskultur?

Sechs Merkmale bestimmen eine Unternehmenskultur:

- 1. Werte**
- 2. Anschauungen**
- 3. Betriebsklima**
- 4. Normen**
- 5. Symbole**
- 6. Philosophie**

Was prägt die Unternehmenskultur ?

- **Handlungen der Führungskräfte**
- **Leistungskennzahlen**
- **Personalwesen**
- **Unternehmenszweck, Vision, Strategie**
- **Aufbauorganisation**
- **Wettbewerbsumfeld**

Gestalten einer neuen Unternehmenskultur

Sieben Schritte:

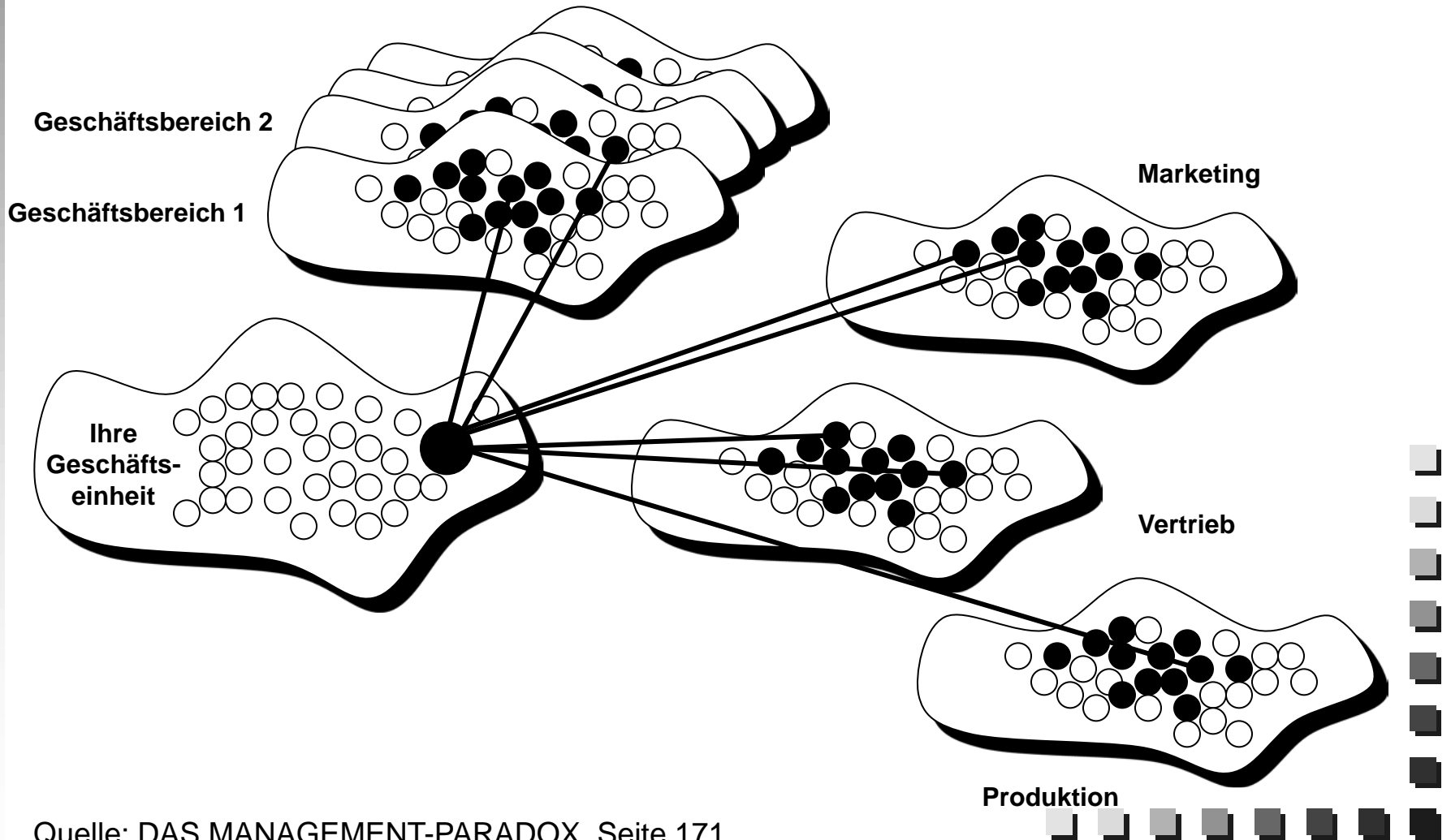
1. Den Wettbewerb richtig definieren
2. Entwicklung einer prägnanten, gut formulierten Strategie
3. Vorbild und mutig sein
4. Überprüfung und Neufestlegung Ihrer Leistungskennzahlen
5. Schaffen Sie arbeitsfähige Strukturen
6. Entwickeln Sie unterstützende Maßnahmen im Personalwesen
7. Entwickeln Sie die Unternehmenskultur von oben nach unten und umgekehrt

Die Aufgaben des Unternehmensleiters

- **Entwicklung und Darlegung einer Vision und Strategie**
- **Festlegung von Unternehmenszielen,**
- **Motivation der Mitarbeiter,**
- **Schaffung einer produktiven Unternehmenskultur,**
- **Entwicklung der Aufbauorganisation,**
- **Auslösung von Veränderungen.**

Horizontale Führung

Die Führungskräfte von morgen müssen sich auf neue Fähigkeiten stützen: Führung durch Beeinflussung, nicht einfach durch Autorität.



Mit Zuckerbrot und Peitsche - das Management von Informationstechnologie

Unternehmensleitungen erkennen allmählich, daß sie für den psychologischen Druck, der auf Informationstechnologie-Projekten lastet, verantwortlich sind. Dieser Druck führt häufig dazu, daß sich Manager für die Genehmigung ungeeigneter Projekte einsetzen und daß Manager bestraft werden, die Probleme aufdecken. Geeignete Anreize können das Verhalten jedoch in der gewünschten Weise beeinflussen.

- Sorgen Sie dafür, daß es keine Konsequenzen hat, wenn Projektmitarbeiter die Wahrheit sagen
- Sorgen Sie für eine aussagefähige Projektplanung
- Ersetzen Sie die Peitsche durch das Zuckerbrot
- Wenn Sie auf einen Fehlschlag zusteuern, dann am besten am Anfang
- Ergreifen Sie alle Maßnahmen, um Ihre Investitionen zu schützen

Die veränderte Rolle des Managers

- Alle, die heute Managementenerfahrung besitzen, haben sich unter den Bedingungen einer hierarchischen Kontrolle entwickelt.
- Die Position definierte die Person: niemand wagte es, Eigenschaften eines Unternehmensleiters zu zeigen, bevor er nicht dazu ernannt wurde.
- Prozeßorientierte Betrachtungsweise: die Rolle des Managers wird vielseitiger, er konzentriert sich mehr auf die Kunden und die Prozesse.
- Einige Unternehmen haben funktionale Strukturen mit Prozeßverantwortung überlagert.
- Wir waren es gewöhnt Anweisungen zu geben. Heute bieten wir eher Hilfe an. Damit wird anerkannt, daß Verantwortung, Initiative und Fähigkeiten in einer prozeßorientierten Organisation mit Mitarbeiterbeteiligung breit verteilt sind.
- Das Konzept, Manager als Coach setzt sich langsam durch.

Beispielprojekt: Mitarbeiterbefragung der Deutschen Bank

Alle beurteilen alle:

- **Fachkompetenz,**
- **Umgang mit Kunden,**
- **Managementfähigkeiten,**
- **Produktivität,**
- **Teamwork,**
- **Führung,**
- **Gesamtbewertung.**

Abgleich von Kennzahlen mit Unternehmenszielen und -strategien

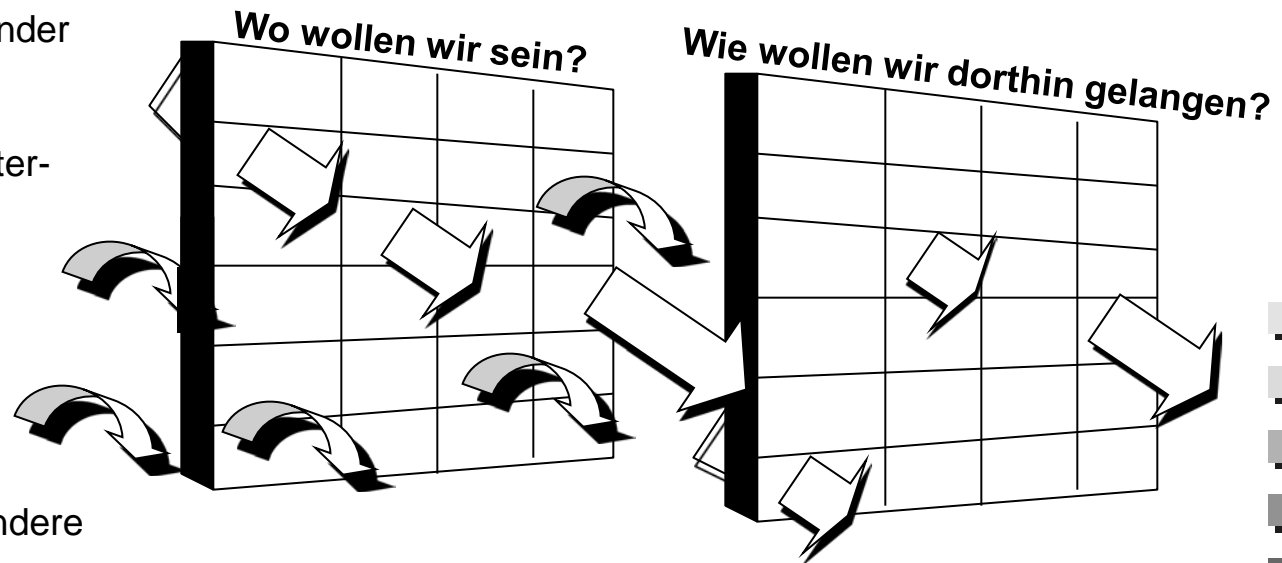
Wenn Sie Kennzahlen auswählen, sollten Sie diese mit ihren Unternehmenszielen und Strategien abgleichen.

Wählen Sie mögliche
Kennzahlen aus _____

Gleichen Sie die Kennzahlen ab mit den
... Unternehmenszielen _____

... Unternehmensstrategien _____

- Überprüfung bestehender Berichte
- Interviews mit der Unternehmensleitung
- Diskussion mit Fachexperten
- Literaturrecherchen
- Informationen über andere Unternehmen



15 Regeln zum Umgang mit den Managementparadoxen

1. Verstärken Sie den Wandel durch Stabilität
2. Entwickeln Sie gleichzeitig Ihr Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter
3. Lernen ist wichtiger, als schnelle Antworten zu finden
4. Entwickeln Sie eine neue Unternehmenskultur durch Konzentration auf die Kräfte, die sie beeinflussen
5. Fördern Sie den Wandel in Ihrem Unternehmen durch verändertes Mitarbeiterverhalten
6. Ermuntern Sie durch starke Führung zur Eigenverantwortung
7. Fördern Sie offenen Diskussion und starkes Engagement
8. Legen Sie fest, wer entscheidet
9. Begeistern Sie das mittlere Management wieder
10. Machen Sie strategische Planung zu einer Linienverantwortung
11. Verbinden Sie die Punkte -> auf gemeinsame Unternehmensstrategie
12. Fördern Sie die Fähigkeit zur Projektarbeit
13. Vermeiden Sie Drohungen, verstärken Sie Anreize
14. Verwenden Sie ein ausgewogenes Kennzahlensystem
15. Beurteilen Sie sowohl Funktionen als auch Prozesse

1. Verstärken Sie den Wandel durch Stabilität!

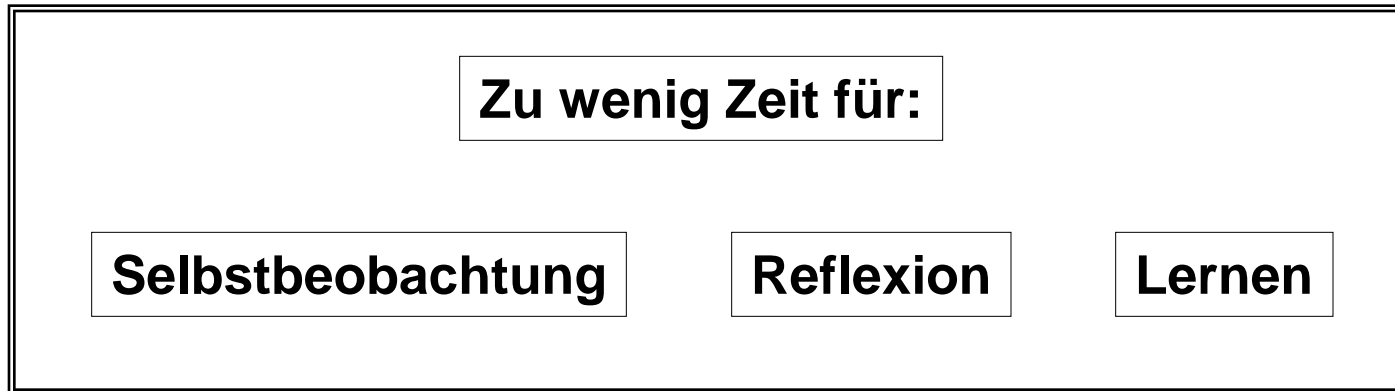
**Ungesteuerter Wandel ohne Stabilitätselemente
erzeugt Chaos.**

2. Entwickeln Sie gleichzeitig Ihr Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter

**Gleichzeitig die Mehrheit
und den einzelnen im Auge behalten.**

**Entwickeln Sie eine Vision, mit der sich viele
identifizieren können.**

3. Lernen ist wichtiger, als schnelle Antworten zu finden



Ziel: Kontinuierliches Lernen



Ziel: Unternehmenskultur mit:

- Initiative
- Einfallsreichtum
- Urteilsvermögen
- gesunden Menschenverstand
- Lerneifer
- Ausgewogenheit



4. Entwickeln Sie eine neue Unternehmenskultur durch Konzentration auf die Kräfte, die sie beeinflussen

Bemühungen zur Änderung der Unternehmenskultur müssen genau so stark und tiefgehend sein wie die Unternehmenskultur selbst.

Sie sollten indirekt Faktoren beeinflussen, die die Unternehmenskultur prägen.

5. Fördern Sie den Wandel in Ihrem Unternehmen durch verändertes Mitarbeiterverhalten

Wenn sich die Personen nicht ändern, ändert sich auch das Unternehmen nicht.

Jeder einzelne Mitarbeiter muß sich ändern!

6. Ermuntern Sie durch starke Führung zur Eigenverantwortung

Ein interaktives Führungskonzept stützt sich mehr auf die Macht des Einflusses als auf Weisung und Kontrolle.

Es gründet sich auf gegenseitigen Respekt und Kommunikationsfähigkeit.

7. Fördern Sie offenen Diskussion und starkes Engagement

**Finden Sie einen Ausgleich
zwischen
Führung und Verantwortung**

8. Legen Sie fest, wer entscheidet

Entscheidungskompetenzen:

- **Autorität**
- **Verantwortung**
- **Das Gefühl dafür, wo die Grenzen liegen**

Die Struktur der Entscheidungsfindung muß explizit geregelt und ständig bekräftigt werden.

Führt zu:

Akzeptanz von Entscheidungskompetenzen und wichtigen Entscheidungen.

9. Begeistern Sie das mittlere Management wieder!

Das mittlere Management kommt genau an der Schnittstelle von Strategie und Durchführung zum Einsatz.

Da unsere Organisationsstrukturen flacher werden, operiert das mittlere Management am Übergang von hierarchischen zu horizontalen Strukturen.

10. Machen Sie strategische Planung zu einer Linienverantwortung

Gute strategische Planung basiert auf Objektivität, auf analytischen und kreativen Fähigkeiten sowie auf einem breiten Erfahrungsschatz.

Die Auszüge aus dem Buch:

Das Management-Paradox

Erfolgsprinzipien für Unternehmen in einer Welt des Wandels

Price Waterhouse Change Integration Team

ISBN: 3-593-35697-X

Campus-Verlag

1997

*wurden bearbeitet und zusammengestellt von
Dr.C.Schuster, Stabsstelle „klin.DV“, Juni 1999*

