

# FREI DENKEN

Im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Innovation: Wie Offenheit und Respekt Unternehmen aus der Sackgasse führen können, weiß **Dr. Rudolf Attems**

Systemabsturz – nach mehrmaligen Rationalisierungswellen finden sich viele Unternehmen in einer Sackgasse. Der Grund: In rigiden Systemen erstickt das Leben, die bloße Erfüllung einiger Prozesse wird zur treibenden Kraft. Ein Blick zurück zur **EURO 08** lohnt sich – dabei sind höchst interessante Parallelen zur aktuellen Situation in vielen Unternehmen zu entdecken. Bernd Ulrich schreibt in der Wo-

chenzeitung „DIE ZEIT“ über das Spiel der deutschen Fußballmannschaft, dass seiner Meinung nach der Bundestrainer der Deutschen, Joachim Löw, den Erfolg der Mannschaft durch „Genauigkeit, Ingenieurskunst, Planung, Kontrolle und Disziplin“ herbeiführen wollte. Er habe dabei den systemischen Ansatz im modernen Fußball fast zu weit getrieben, in dem selbstinitiierte Spieler zur »

Effizienz im System angehalten werden sollen. „Man hatte den Eindruck, die Spieler glaubten, nicht sie müssten gewinnen, sondern das System würde das schon von selbst erledigen. Nach dem „Systemabsturz“ im Spiel gegen Kroatien und dem „Ausraster“ gegen Österreich setzte sich jedoch eine emotionale Kettenreaktion in Gang, die dem deutschen Spiel Leben einhauchte, endlich: Leben!“ Dabei trat Michael Ballack gegenüber dem Trainer als „kooperativer Antagonist“ auf und setzte den „Ausbruch“ in Gang. Bernd Ulrich schließt seine hellsichtige Analyse mit der Beobachtung, dass „das System durch seine Lernfähigkeit letztlich seinen Erfolg sichern konnte“ und meint, dass man durch Planung, Kontrolle & Co in der Globalisierung bestehen kann, allerdings nur, wenn noch etwas dazu kommt: „Mut, Gefühl, Freiheit“. Und er schließt: „Der

Weg der Deutschen bei dieser EM war ein Weg ins Offene.“

Knapper und eindrücklicher kann man das Problem vieler Unternehmen und den Fokus für das, was heute Organisationsentwicklung leisten sollte kaum darstellen.

Eine kürzlich durchgeführte Onlinebefragung eines österreichischen Motivforschungsinstituts ergibt, dass 30% des Potenzials der Mitarbeiter heimischer Unternehmen brach liegen. Vier von zehn Mitarbeitern geben an, dass ihre Chefs sie nicht mit Zielen begeistern können. Letztere haben aber selbst ein Motivationsproblem: Jeder vierte befragte Manager der zweiten und dritten Ebene beklagt sich, ohne konkrete Zielvorgaben führen zu müssen.

Klarer als bisher tut sich in Unternehmen ein zentraler Widerspruch auf: Kostendruck forciert rigide Regelvorgaben und minutiöse Pla-

nung, Innovation und Flexibilität rufen nach Zielen, mehr Autonomie, Initiative und Mut für neue Wege. Die Balance zwischen diesen beiden Polen zu halten, wird immer schwieriger und Rigidität in den Prozessen verspricht dann allemal mehr Sicherheit. Viele Unternehmensberater forcieren diese Entwicklung zusehends, indem sie mit „sicheren Systemen“ zukünftigen Erfolg versprechen. „Nur keinen Weg ins Offene“ ist die Devise, zumal ja Erfolg in immer kurzfristigeren Dimensionen gemessen wird.

Was bedeutet dies für eine zeitgemäße Organisationsentwicklung, die neben hoher Produktivität auch **Lernfähigkeit** und Innovationskraft des Unternehmens sichern helfen soll? Im Wesentlichen geht es um drei Dimensionen: Erstens um eine Form der Kommunikation, die nahe an der Realität dessen ist, was

tatsächlich läuft, zweitens um eine neue Qualität im Umgang mit Zielen und letztlich um unterstützende, sinnvolle Regeln. Was heißt das konkret?

Anstatt das Fehlen der „emotionalen Kompetenz“ bis zum Überdruß zu beklagen, geht es darum, Offenheit und Respekt als Werte in der Kultur wieder zu etablieren. Es ist zu wenig, wenn man hofft, durch „emotionale Kompetenz“ willige, motivierte Mitarbeiter hervorzubringen, die nicht viel fragen und gerne ihre Arbeit tun. Das geht am Leben vorbei und zerstört jede Eigeninitiative und damit die Quelle allen innovativen Denkens. Es ist bezeichnend, dass sich in den vielen Diskussionen und Artikeln über die „emotionale Seite der Führung“ der schlichte Begriff „Respekt“ nicht findet. Respektvolle Kommunikation als Wert in der Kultur eines Unternehmens ist in »

**Respektvolle  
Kommunikation als  
Wert in der Kultur eines  
Unternehmens ist in  
erschreckendem Maße  
abhanden gekommen.**

**Dr. Rudolf Attems  
Organisationsberater**



erschreckendem Maße abhanden gekommen. Sie wäre in den meisten Unternehmen ein echter Gewinn für die Hebung der Potenziale und würde wohltuend die sattem bekannten psychologischen Tricks ersetzen, die in so vielen Ratgebern und Seminaren angepriesen werden.

Mit offener und respektvoller Kommunikation kann man sich dann einer neuen Qualität im Umgang mit Zielen widmen. Statt der einseitigen Prozesse der Zielsetzung sollte ei-

**Es ist zu wenig, wenn man hofft, durch „emotionale Kompetenz“ willige, motivierte Mitarbeiter hervorzubringen, die nicht viel fragen und gerne ihre Arbeit tun.**

**Dr. Rudolf Attems  
Organisationsberater**

nes möglich werden: Nämlich sich gemeinsam zu fragen „Worum geht es uns (im Einzelfall) eigentlich?“ und „Wenn es uns darum geht, was müssen wir an unserer derzeitigen Realität ändern, um es zu erreichen?“ Die Erfahrung zeigt eine erschreckende Unbeholfenheit im Umgang mit Zielen. Die laufende Verwechslung von bloßen Tätigkeiten mit Zielen („Wir müssen dies oder jenes, schneller, weniger, mehr, besser machen“) ist nur eine, wenngleich symptomatische Charakteristik des

Denkens in dieser Dimension. In der Fähigkeit, Ziele in einem gemeinsamen Prozess des Denkens zu entwickeln, liegt eine der größten noch nicht ausgeschöpften Ressourcen für den Erfolg und die Innovationsfähigkeit der meisten Unternehmen.

Und wie ist es zu guter Letzt mit den Regeln? Wie viele brauchen wir? Hier konnte in den letzten Jahren viel aus den Konzepten der Selbstorganisation gelernt werden, die in der Praxis zeigen, dass einige wenige aber essenzielle Regeln, die Verbindlichkeit herzustellen vermögen, völlig ausreichen, aber auch unverzichtbar sind. Welche das sind, wissen jedoch „in aller Regel“ weniger die Berater oder Organisationsexperten, sondern die Betroffenen selbst.

Jede Maßnahme zur Organisationsentwicklung, die auf dem „was ist“ aufbauend das Potenzial des Unternehmens heben will, wird heute auf diesen drei Säulen beruhen: Respektvolle Kommunikation, Entwicklung wohlverstandener Ziele auf der Grundlage der jeweiligen Wirklichkeit des Unternehmens und unterstützende Regeln, die den Erfolg absichern helfen, ohne einen so ausschließlichen Stellenwert einzunehmen, dass er den Blick auf das Eigentliche, das zu Erreichende, verstellt. ■

*Dr. Rudolf Attems ist Geschäftsführer der Attems,Weber Organisationsberatung OEG und ist spezialisiert auf Strategie- und Leadership-Entwicklung.*

**➔ Klick! [www.attems-weber.at](http://www.attems-weber.at)**

