

Vertrauen Sie der Wirklichkeit*

„...wenn die Wirklichkeit mit Dir nicht übereinstimmt, vertrau' der Wirklichkeit!“ heißt es im Liedtext eines Rock-Sängers. Diese kurz und bündige Empfehlung ist schwer abzulehnen. Sie ist einleuchtend. Und trotzdem macht sie uns immer wieder ziemliche Schwierigkeiten. Man kann das Wort „vertrauen“ auch mit „akzeptieren“ ersetzen, um manche Situation treffender anzusprechen. Wir tun uns oft nicht leicht, die Wirklichkeit, die uns umgebende Realität zu akzeptieren. Die leidenschaftliche Zuwendung zur Realität hält jedoch eine unerschöpfliche Fundgrube für uns bereit: Probleme werden einfacher und klarer, Ziele werden sinnvoller und erhalten mehr Kraft, Kommunikation wird wirksamer, die Möglichkeiten für Lernen steigen enorm und vor allen Dingen, wir haben mehr Erfolg.

Verzerrte Wahrnehmungen, Hoffnungen und Phantasien....

Die Motive und Mechanismen, die zu einem verzerrten Bild der Realität führen, sind so vielfältig, dass wir sie hier unmöglich erschöpfend darstellen können. Allgemein lässt sich feststellen, dass Menschen eher Konzepte der Realität in ihren Köpfen haben, die sie mit ihren Wahrnehmungen vergleichen und dann dazu neigen, die Wahrnehmungen den vorhandenen Konzepten „anzugleichen“, wenn nicht gleich damit zu ersetzen. Das führt nicht selten auch dazu, dass Dinge, die wir nicht vorher in unseren Köpfen hatten sondern als etwas „Neues“ vorhanden sind, überhaupt nicht beachten. Wir sagen dann „Daran haben wir gar nicht *gedacht*“, obwohl wir es aber hätten *sehen*(!) können.

Optimismus ist ein wichtige, jedoch auch gefährliche Charaktereigenschaft vieler Manager. Die Projekte, die in der Planungsphase aufgrund idealer Bedingungen entwickelt werden, sind Legion. In den frühen 80er Jahren verkündeten England, Deutschland, Italien und Spanien ihre Zusammenarbeit bei dem Projekt „Eurofighter“ zur Entwicklung und Bau eines der modernsten Kampfflugzeuge. Man rechnete mit Kosten in der Höhe von € 20 Billionen und damit, dass die ersten Jets 1997 in Betrieb genommen werden würden. Heute, nach fast zwanzig Jahren und unzähligen unerwarteten technischen Problemen und Kosten wurden die ersten ausgelieferten Modelle des Jets wegen technischer Komplikationen wieder rück berufen und die Projektkosten haben sich mit € 45 Billionen mehr als verdoppelt.

Was hier im Großen geschah, geschieht natürlich laufend im Kleinen und es regt auch niemanden mehr auf. Das Interessante ist, dass bei der Planung eines nächsten Projekts fast immer wiederum die gleichen idealen Rahmenbedingungen angenommen werden, sozusagen in der Hoffnung, diesmal werden alle diese unerwarteten Dinge nicht passieren.

In der Beratung haben wir uns angewöhnt, die meisten „Erklärungen“, warum Dinge im Unternehmen so sind wie sie sind, eher als „Verschleierungsversuche“ und weniger als Erklärungen im eigentlichen Sinn anzusehen. Sie beinhalten Hypothesen von Zusammenhängen und Wirkungen, die häufig mit der Wirklichkeit nur sehr wenig zu tun haben. Man spürt an der Art der Schilderungen, dass es zum Beispiel um die Darstellung einer „Lieblingstheorie“ geht oder zum Beispiel um das Bemühen, die Ursachen in einem Bereich zu sehen, der sich außerhalb der Kontrolle des Managements befindet (z.B. das Wetter, die Konkurrenz, der Kunde).

Vollends unsicher werden Wirklichkeitskonzepte, die die eigene Persönlichkeit und zwischenmenschliche Aspekte betreffen. Die Hypothesen über die eigenen Fähigkeiten und die Absichten, die andere hegen, halten sehr oft keiner Wirklichkeitsüberprüfung mehr stand.

* Für eine leichtere Lesbarkeit des Artikels haben wir großteils auf die zweigeschlechtliche Formulierung verzichtet.

ATTEMS,WEBER

Schließlich gibt es noch einige Prinzipien der Realität, die man nicht sehen will, aber die so „prinzipiell“ sind, dass man gut daran tut, sich hin und wieder an sie zu erinnern. Dazu gehört zum Beispiel die Einsicht, dass die Zukunft prinzipiell unbekannt ist. Jede Planung ist nur eine Planung. Oder wie es Max Frisch einmal formulierte: „Je mehr ich plane, desto härter trifft mich die Wirklichkeit.“ Eine andere ist, dass jeder Mensch ersetzbar ist. Bekanntlich sind die Friedhöfe voll mit unersetzbaren Menschen. Eine weitere ist, dass wir die Gefühle und Gedanken anderer nicht kontrollieren können. „Ich erwarte, dass Sie unsere Begeisterung teilen“ ist vielleicht ein frommer Wunsch, aber eigentlich recht sinnlos, wenn die Begeisterung dem Angesprochenen fehlt. Eine weitere ist, dass „Neues“ tatsächlich neu ist. In vielen Unternehmen wird das „Neue“ mit der größten Selbstverständlichkeit so behandelt, als ob es ohnehin jeder kennen würde. Aber das tatsächlich Neue ist tatsächlich unbekannt.

Realität erarbeiten

In Veränderungsprojekten arbeiten wir mit den Beteiligten intensiv an ihrer Realität. Ein recht einfaches Instrument, unsere „Digitale Unternehmensanalyse“, ermöglicht uns, einen Diskussionsprozess über wesentliche Schlüsselemente des Unternehmen oder des Projektes in Gang zu setzen. Die Teilnehmer machen zunächst einfache Einstufungen über den Zustand eines Elementes aus ihrer Sicht und angenommener Entwicklungen dieses Elementes. Dann ist diese Einstufung in der Gruppe mit einem Konsens zu erzielen. Die manchmal äußerst konträren Meinungen sind für die Teilnehmer überraschend und es kann auch geschehen, dass keine Einigung über die Realität zustande kommt. Jedenfalls wird in solchen Situationen klar, woher so manche völlig unverständliche Reaktionen aus der Vergangenheit stammten!

Der Sinn von Zielen und Maßnahmen liegt in der Realität

Dieser Satz sollte vor jedem Meeting den Teilnehmern ins Bewußtsein gebracht werden. Gleichgültig, ob es Fakten über den Markt, das Produkt, das Können und die Motivation der Mitarbeiter oder was immer geht, Ziele können nur sinnvoll gesetzt werden, wenn sie einen sinnhaften Zusammenhang zur Realität haben. Dass das sehr häufig in der Praxis nicht der Fall ist, glaubt man tatsächlich erst, wenn man es mit geübtem Schauen und Denken in der Praxis erlebt.

Ein junger Manager setzte sich in einem Workshop das Ziel, ein neues EDV-System zu etablieren. Das Ziel schien für ihn nicht nur wichtig, sondern es schien ihn auch irgendwie zu bedrücken, als ob es sehr schwierig wäre. Im Gespräch kommen zwar einige fachlich schwierige Entscheidungen zutage, aber keine, die seinen emotionalen Druck rechtfertigen würden. Im wesentlichen hat er den Überblick und sieht die wichtigen Parameter seiner Entscheidung. Einiges bleibt noch zu klären, aber es sind keine großen Schwierigkeiten dabei zu sehen. Als eine der Maßnahmen, die zu tun sind, erwähnt er auch die Motivation zweier Mitarbeiter, bei denen er Zweifel hat, ob sie mittun werden. Ihr Beitrag ist wesentlich. Bald stellt sich heraus, dass diese beiden Mitarbeiter seit Jahren ihre Königreiche aufgebaut haben. Nur sie kennen sich mittlerweile in ihren Programmbereichen aus und verwöhnen „ihre“ User mit „Spezialzuckerln“. Diese Machtposition nutzen sie und die junge Führungskraft hat allen Grund, besorgt zu sein. Wenn sie nicht mitspielen, läuft nichts und sie wollen nicht mitspielen, da dies ihre Königreiche gefährden würde. Das Problem ist schon viele Jahre alt und geht weit in die Zeit zurück, bevor die Führungskraft kam. War diese Situation einmal voll geklärt, (und unser junger Manager hatte Probleme, diese Situation in der ganzen Schwere zu akzeptieren) war auch das Ziel ziemlich klar: Eine neue Basis mit den beiden Mitarbeitern oder eine andere Lösung war das eigentliche Ziel. Das neue EDV-System war im Vergleich dazu Routine. Es war ein bloßer Anlassfall für das eigentliche Ziel: Die Durchsetzung seines Führungsanspruches.

ATTEMS,WEBER

Ein Ziel, das er selbst schon zwei Jahre vor sich herschob, ohne es sich einzugestehen. Mit der Akzeptanz dieser Realität ging auch eine klarere Einsicht über seine wirklichen Führungsaufgaben einher, eine neue Auffassung von seinen Gestaltungsaufgaben und die Erkenntnis, dass er bisher noch immer zuviel als „Fachspezialist“ seine Probleme begriffen hatte (oder besser: sich in sie „flüchtete“) und weiters, dass manche Führungsprobleme nicht mit überzeugender Fachkenntnis gelöst werden können.

Strategie umsetzende Ziele haben häufig die Eigenschaft, nur sehr abgeschwächt das Licht der Welt zu erblicken. Strategien stehen viel häufiger am Papier, als dass sie in die Realität umgesetzt würden. Der häufigste Grund liegt ebenfalls darin, dass den strategischen Zielen ihre relevante Realität nicht gegenübergestellt wird. Jedoch: Jeder Schritt, den wir in Richtung Zielerreichung planen und setzen, geschieht am Boden der Realität. Man kann die wesentlichen Maßnahmen, also diejenigen, deren Wirkung im Vergleich zum Aufwand am höchsten ist, nur erkennen, wenn man die Realität gut kennt.

Im Bereich des Spannungsfeldes Ziele und Realität und erfolgreiche Umsetzung und nicht zuletzt im Bereich des schöpferischen Prozesses (nicht eines kreativen Prozesses, sondern eines Prozesses, der im Unternehmen etwas tatsächlich Neues schafft), arbeiten wir mit dem Prozess der „Strukturellen Beratung“, der den Managern hilft, diese Dimensionen praxisnah zu ergründen, zu einander in Beziehung zu setzen und eine Umsetzungsdynamik zu entwickeln, die zu wirksamer Realisierung führt. (Siehe Artikel „Ein Überblick über den schöpferischen Prozess“ zu finden unter „Ressourcen“ auf www.attems-weber.at)

Schlecht beraten?

Ein Unternehmen ist schlecht beraten, wenn es Visionen, Leitbilder und Strategien entwickelt und von dort in die Maßnahmenplanung geht. Das Resultat ist meist „wenig Bewegung“. Gerade die „Macher“ unter den Managern gefallen sich oft darin, sofort Maßnahmen zu fordern, kaum dass einige Ziele, wenn überhaupt, einmal feststehen. Diesen Forderungen wird natürlich auch entsprochen und die Macher erhalten ihre Maßnahmen genannt, selten jedoch aber, im gleichen Maße umgesetzt. Warum soll man auch etwas umsetzen, was man eben unter Druck rasch von sich gab, um der Forderung zu genügen. Dem Manager ist das oft gleichgültig: Hauptsache es geschieht etwas.

Jede Methode, die nur Visionen und Ziele in den Vordergrund stellt, ist in der Regel wenig brauchbar.

Ein Unternehmen, das mit einiger Bewegung in Richtung gewünschter Veränderung unterwegs ist und nach gewisser Zeit wieder zurückfällt, war schlecht beraten, einige wesentliche Dimensionen seiner Realität im Prozess auszublenden.

Und natürlich ist ein Unternehmen ganz allgemein schlecht beraten, ohne ein Realitätsverständnis, wie wir es hier skizziert haben, zu arbeiten – und zwar auf jeder Ebene.