

Leister oder Lerner

Auszug aus dem Buch „Creating“ von Robert Fritz

Letztes Jahr beriet ich den neu ernannten Vorstandsvorsitzenden eines Multi-Milliarden-Euro Unternehmens, der Schwierigkeiten hatte grundlegende Veränderungen in seiner Organisation zu etablieren. „Was wollen sie erreichen?“ fragte ich ihn.

„Ich möchte, dass die Leute um mich herum mehr Initiative ergreifen“, sagte er. „Ich habe Sie aufgefordert neue Ideen und Projekte zu entwickeln, um neue Märkte für unser Unternehmen zu erschließen.“

„Was ist geschehen, als sie das taten?“ fragte ich.

„Sie stimmten zu“, antwortete er. „Was geschah dann?“

„Sie warteten darauf, dass ich anfangende, aber ich forderte sie auf, selber anzufangen. Ich gab ihnen einen eindeutigen Auftrag und große Freiheiten, aber sie haben es nicht angenommen,“ beklagte er sich.

„Welche Art von Menschen stellen sie ein?“ fragte ich. „Die Besten natürlich,“ antwortete er stolz. „Wir sind ständig auf der Suche an den besten Universitäten und nehmen immer nur die besten Fünf jedes Jahrgangs in die engere Auswahl. Sie gehen dann durch eine Reihe von Tests und wir nehmen dann nur die kooperativsten, anpassungsfähigsten und intelligentesten Bewerber. Wir suchen nach Teamspielern.“

„Und wie bezahlen sie?“

„Wir belohnen diejenigen mit den höchsten Leistungen mit Bonis, Gehaltserhöhungen und Beförderungen,“ antwortete er.

„Was geschieht, wenn jemand scheitert?“

„Bei uns scheitern nicht viele Leute?“

„Aber, wenn sie scheitern?“

„Oh, das mögen wir nicht so gern“, sagte er deutlich.

„Nun, ich denke ich sehe genau, warum ihre Leute keine Initiative ergreifen“, sagte ich. „Warum“, fragte er. Ich dachte er hätte es auch bereits erkannt, aber scheinbar nicht.

„Sie haben ein System, in dem nur sehr intelligente, anpassungsfähige und verantwortliche Leute eingestellt werden, die wissen, dass sie lieber nicht scheitern sollten. Ihr Anreizsystem unterstützt hohes Leistungsniveau und nicht hohes Lernniveau. Um Lernen zu unterstützen müssten sie für ihre Leute Situationen mit geringem Risiko schaffen, die wie eine Art Labor und Experimentierfeld genutzt werden können. Bei der Ausführung dieser Experimente würde Scheitern oder Erfolg keine besondere Bedeutung haben. Das würde wiederum Leute unterstützen, die zeigen, dass sie in der Lage sind ihre Kapazität und Fähigkeiten zu erweitern. Leute, die Initiative ergreifen, würden dann belohnt. Das würde dann ein Modell werden für eine neue Art von Führung. Die Initiatoren könnten dann Leuten, die sie führen mit ihrem eigenen Beispiel helfen. Nur so können sie demonstrieren, dass Lernen ihr Geschäft und ihre Zukunft ist.“

„Wie geht das?“

„Es ist nicht ganz einfach“, sagte ich, „da in ihrer Organisation ein fester Kreislauf aufeinander aufbauender Verhaltensweisen und Belohnungen besteht. Sie stellen Leute ein, die dafür belohnt werden, dass sie sich anpassen können. Diese Leute haben ständig zu beweisen, dass sie unter diesen Umständen zu Höchstleistungen fähig sind. Wenn sie das ändern wollen, wissen ihre Leute nicht wie das geht. Das führt zu Verwirrung und Orientierungslosigkeit.“

„Ja,“ sagte er, „das leuchtet mir ein.“

„Um das umzusetzen, was sie erreichen wollen, müssen sie ihre Unternehmenswerte, ihr Bezahlungssystem, Ihre Einstellungssystem und ihr ganzes Personalmanagement vom Leistungsmodus hin zum Lernmodus verändern. Ihre Leute können lernen die Initiative zu ergreifen und Neues zu schaffen, aber nicht in dem jetzigen kulturellen System ihrer Organisation. Nebenbei gefragt, wie lange planen sie der Vorstandsvorsitzende dieser Organisation zu sein?“

„Mindestens fünf Jahre“, sagte er entschieden.

„Ihre Leute sind geschult in ihr bestehendes System zu passen. Sie wollen jetzt das ganze System verändern. Ihre Leute brauchen dafür die Gewissheit, dass sie noch für eine Weile hier sind, bis alles umgesetzt ist. Ihre Leute sind klug genug, sich nicht einfach ins Unbekannte zu stürzen. Wenn sie ihnen folgen sollen und ihre Verhaltensweisen ändern sollen, dürfen sie von ihnen nicht alleine gelassen werden.“