

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 2

# 11

## Operation Veränderung

Change Management im Gesundheitssektor



### Von der Wandelbarkeit eines hochkomplexen Systems

Gespräch mit Stefan Kapferer, Staatssekretär im Bundesgesundheitsministerium

### Verschreibungsfähig, trotz Risiken und Nebenwirkungen

Organisationsentwicklung im Krankenhaus und Altenpflegeheim

### Die Zeit der Königreiche ist vorbei!

Der Leiter der Unfallchirurgie eines Universitätsklinikums über die Rolle von Ärzten mit Führungsverantwortung bei Veränderungsprozessen

### Frauen in Führungspositionen

Was Organisationen wissen sollten

### Die Verantwortung der Organisation

Von überlasteten Managern und zu hohen Anforderungen – ein Plädoyer für das Innehalten auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

# Vor dem Platzen der «Leadership Bubble»

## Verantwortung für eine gesunde Organisation

*«Wir leben in einer Zeit der aufs Äußerste ausgereizten Leistungsbereitschaft», schreibt Giovanni di Lorenzo in seinem mit Axel Hacke herausgegebenen Bestseller «Wofür stehst Du?». «So sehr hat jeder Einzelne bereit zu sein, an seine Grenzen zu gehen, dass – jedenfalls für die Führungskräfte unter den Schädelkönigen – ein ganz neuer Berufsstand entstanden ist, der des persönlichen Coaches, der den Einzelnen an den Klippen des beruflichen Scheiterns vorbeizulotsen versucht». Ist die damit einhergehende Privatisierung von Folgewirkungen des alltäglichen Wahnsinns in den Unternehmen die einzige Lösung? Wir meinen: Nein! Die Organisation trägt selber eine gehörige Portion Verantwortung für ihre eigene Gesundheit und die ihrer Mitglieder.*

### Am Anschlag und oft darüber

Manch einer denkt idealistisch, dass unsere Marktwirtschaft – wäre sie wieder in einen richtigen ordnungspolitischen Rahmen eingebettet, die Unternehmen von souveränen Führungskräften gelotst sowie durch ein modernes HR-Instrumentarium gestützt – zu einem finalen Glückszustand aller Beteiligten führen könne: der Kunden, der Anleger und gerade auch der Belegschaft. Dem ist allerdings nicht so. Für viele Führungskräfte gibt es jeden Tag eine ganz andere Realität: Dauerläufe mit rasantem Tempo, ohne Atempause zum Luftholen, oftmals erschwert durch abrupte Richtungswechsel und wechselnde, oftmals vage Ziele. Selbst Feierabend, Wochenende und Urlaub sind durch neue Kommunikationstechniken und alte Interaktionspraktiken zur «always-on» Aktionsbereitschaft geworden. Wachstumsphilosophie und Innovationsdruck von Finanz- und Realmärkten fordern eben ihren kräftemäßigen Tribut von jedem Einzelnen, mag man als Erklärung und sogar zur Entschuldigung anführen. Das Aufkommen neuer Wettbewerber fordert gerade etablierte Konzerne beständig in ihrer Transformationsfähigkeit. Führungskräfte sind dabei «Dauer-Transformierte» und «Dauer-Transformatoren» zugleich.

«Dass bei vielen Führungskräften ein Überlastungssyndrom festzustellen ist, hängt damit zusammen, dass primär ihnen und nicht der Organisation als Ganzes die Folgen von Handlungen zugerechnet werden», meinte unlängst der Münchener Soziologe Nassehi. Auswirkungen zeigen sich jedoch auch

im Unternehmen: Entscheidungen von Führungskräften unter Druck bei gleichzeitiger Anspannung sowie physischer und psychischer Beeinträchtigung werden nicht besser (z.B. Stock-Homburg und Bauer 2008).

Natürlich liegt es zunächst in der individuellen Verantwortung der Führungskraft selbst. Dem Individuum muss es gelingen, die ambitionierten Ziele seines Unternehmens in definierter Zeit und mit minimalem Aufwand zu erreichen, ohne gegen Gesetze, Normen und individuelle Belastungsgrenzen zu verstoßen. Und ohne die nachhaltige Entwicklung der Organisation, ihrer Mitglieder und Umwelten zu begrenzen. Denn für seine Gesundheit ist das Individuum erst einmal selbst zuständig. Hinzu kommen die genetische Disposition und mit Glück/Schicksal umschriebenen Unwägbarkeiten des Lebens. Zudem hängt Gesundheit wesentlich von wirtschaftlicher/gesellschaftlicher Teilhabe ab. Dabei zeigt sich für viele Manager ein zunehmend belastendes Drama: Ein Gefühl von Machtlosigkeit gegenüber der übermächtig empfundenen Organisation. Dazu das Gefühl von Nichtmehrhalten gegenüber den sich selbst reproduzierenden Mythen über Wandel und dessen Dynamik («chronic change fatigue syndrom»).

Hierzulande gibt es immerhin ein gesellschaftliches Verantwortungsgefühl und als Antwort erste politische Lösungsansätze im nationalen und europäischen Rahmen. Die Solidargemeinschaft ist zudem immer weniger bereit, Reparaturkosten der «Beschleunigungsfalle» (Bruch) hinzunehmen und Unter-

nehmen aus ihrer Verantwortung zu entlassen. Denn zwischen «dem Individuum» und «dem System» liegt «die Organisation». Damit wird klar, dass sich ein Unternehmen nicht aus seiner Optimierungsverantwortung verabschieden kann. Von diesen organisationalen Lösungsansätzen handelt dieser Essay.

Die jüngste Krise sorgte eher für ein Mehr als für ein Weniger an Belastung. Erleichterung im jetzigen Aufschwung ist unwahrscheinlich. Überhaupt scheint Wettbewerbsfähigkeit von Jahr zu Jahr schwieriger erzielbar zu sein. Ein beständig steigendes Anforderungsniveau ist individuelle Wahrnehmung und meist auch persönliche Wirklichkeit. Nicht nur für das Vorstandslevel, sondern bei den «Transmissionären» im Management sowie hinunter zu operativen Führungsebenen. Gerade deren Reihen sind bei Restrukturierungen mit der Devise «Organisational Efficiency» erheblich gelichtet worden. Dies spart auf den ersten Blick zwar Kosten durch Ausdünnung oder sogar Beseitigung von Hierarchiestufen sowie durch verbreiterte Führungsspannen. An anderer Stelle steigen die Kosten, insbesondere durch die aus einer höheren Arbeitsbelastung der Übriggebliebenen resultierenden negativen Effekte. Für uns zeigt dies die Janusköpfigkeit von «Organisational Efficiency».

### Sozialisierte Belastung – privatisierte Folgen

Eine weitere Beobachtung: Entscheidungen sind – ohne ein zweifelsfreies Maß anbieten zu können – über die Jahre nicht besser geworden. Denn das Management ist nicht ersetzbarer Durchreicher, sondern die entscheidende Verbindung zwischen «Oben» und «Unten». Der amerikanische Soziologe Likert spricht von dessen Bindeglied-Funktion (Likert 1967). Gerade bei Veränderungen gerät dies leicht zur Farce, weil das Unternehmen bereits am Anschlag agiert und nun nochmals höher schalten soll: «Der zusätzliche Zeitbedarf liegt erfahrungsgemäß bei 20 – 30 Prozent draufgesattelt auf das Tagesgeschäft, das in solchen Umbauphasen ja auch nicht leiden soll. Das Management unterstellt vielfach, dass die Organisation schon irgendwie mitzieht. Genau dies ist eine illusionäre Annahme» (Wimmer 2009: 6). Statt stabilen Verbindungen sind es dünne Fäden, die «irgendwie» zusammenhalten müssen.

Wenn einem aber alles zu viel wird, ist es menschlich, dass man sich auf die eigene «Innerlichkeit» zurückzieht, was man noch kann und was man doch will, und nicht auf das, was aus Unternehmenssicht eigentlich erforderlich wäre. Oder Konsequenzen des sisyphushaften «Mithalten-Versuchs» werden privatisiert: Herzinfarkt, Psychose, Burnout, Suchtverhalten, Scheidung, soziale Isolation (vgl. Stock-Homburg und Bauer 2008). Viele vorläufig in der Spur bleibende Manager sind Getriebene, in Sachzwängen und Zielkonflikten Aufgeriebene, unter nicht aufgehörendem Ergebnis-, Kosten- und Zeitdruck Stehende, das Mögliche Machende und dennoch mit deutlichem Abstand zum Anspruch oder zur Zielsetzung. Sie stehen gehörig unter Strom, weil es einfach zu viel ist (vgl. Claßen und Kern

2010: 189). Zudem sind die Vorbilder ausgegangen. Trotz einer Sehnsucht nach Leadern hat sich der «Great Man» Mythos in der heutigen Realität (und Wirtschaftspresse) weitgehend erledigt. Die allermeisten tollen Hechte sind über ökonomische oder normative Probleme gestolpert.

Zugegeben: Wir beschreiben das Glas als halbleer. Wir wissen um vielfältige Bemühungen in Unternehmen zur Vermeidung der Ursachen oder Linderung der Wirkungen. Mit diesem Essay möchten wir allerdings den Blick auf eine grundsätzliche Thematik richten. Da hilft eine abgemilderte Perspektive, die statt von akuten Problemen allzu schnell über Chancen und Herausforderungen spricht, nur bedingt weiter. Ein wenig rütteln möchten wir schon.

### «Neue Kommunikationstechniken und alte Interaktionspraktiken führen zu 'always-on' Aktionsbereitschaft.»

#### Von der Rückdelegation auf das «Ich» zur Mitverantwortung des Unternehmens

In Zeiten reduzierter Ressourcen (Mitarbeiter-Dimension) und saturierter Märkte (Kunden-Dimension) bei permanent forcierten Zielwerten (Anleger-Dimension) ergeben sich für fast alle Manager Sachzwänge und Zielkonflikte, die mit tradierten Mustern kaum mehr zu bewältigen sind. Die sich im beruflichen Alltag ergebende Hilflosigkeit, verbunden mit fragwürdiger Managementattitüde und grenzwertiger Führungspraxis – oft aus persönlicher Not heraus –, als menschliches Schwächen zu charakterisieren, wäre ungerecht. Vermeintliche Leistungsdefizite und -defekte sind in wesentlichen Teilen systemimmanent, können nicht nur auf die Schultern der einzelnen Führungskraft gehoben und von dieser dann gelöst werden.

Im historischen Rückblick haben unlösbare Sachzwänge und Zielkonflikte stets zu elementaren Systemänderungen oder zu kreativen Ausweichbewegungen hin zu alternativen Lösungsangeboten geführt. Resignation gegenüber dem scheinbar dominanten System ist eben nur eine menschliche Verhaltensoption (Hirschman 1974). Beispiel: Selbst wenn das Rollenmodell des angestellten Managers mit seinem «Karriere-Drive» den medialen Archetypus einer modernen Führungskraft darstellt, zeigen sich unterdessen vielfältige Auswege von Talenten in alternative Karrieren. Die oft Besten finden andere Möglichkeiten mit mehr Autarkie und Autonomie: Sei es in Startups, sozialer Entrepreneurship oder künstlerischer Arbeit.

Übrigens möchten wir nicht als naive und humanistisch geprägte Kritiker der marktwirtschaftlichen Gegenwartsrealität erscheinen. Wir halten es freilich mit Vogl (2010) schlicht für Humbug, dass eine fiktive Ordnungsgestalt – sei es die unsichtbare Hand (Smith), das Preissystem (Friedman) oder eine andere laissez-faire geprägte Logik – das individuelle Eigenin-

teresse, selbst das unsoziale, ohne aktive Intervention mittels Spielregeln und Interventionen quasi automatisch in eine rationale, effiziente und sogar ethische Wirklichkeit befördert.

## Innehalten statt Rezepturen

Deshalb sind nicht nur Individuen sondern auch Unternehmen – als solche – gefordert. Geschäftsführungen und HR-Bereiche haben unter den Stichworten Selbstmanagement, Führung der eigenen Person, Verantwortung für die Karriere und unterfüttert von oberflächenkosmetischer Employability-Philosophie ihre vermeintliche Verantwortung in (un)gehöriger Weise an Führungskräfte zurückdelegiert. Deren heute oft fragwürdigen Entscheidungen sind nur noch durch ihre Rast-, Plan-, Sorg- und Mutlosigkeit entschuldbar. Das Innehalten und Nach-, Mit- wie Vordenken als Basis des Handelns würde manchen Unsinn mit Sicherheit vermeiden. Dazu bedarf es wieder mehr Luft, Zeit zum Atmen und weniger bornierte «Organizational Efficiency».

Die massenhafte Überlastung («Overstretch») der Entmündigten hat zu vielen Ratgebern rund um diesen Rückverweis auf das Ich geführt. Zudem zu zahllosen Hilfsangeboten wie Beratung, Training, Mentoring, Coaching, Therapie sowie weiteren Scheininnovationen mehr oder minder seriöser Anbieter von «Survival»-Leistungen.

Dies ist uns zu wenig. Eigentlich müsste man Anforderungen wieder auf ein menschliches Maß zurecht stutzen. Doch wer – um Himmels willen – ist dieser «man»? Eingezwängt zwischen «dem System» und «dem Individuum» trägt «die Organisation» und mit ihr deren Gesamtverantwortliche eine gehörige Portion Verantwortung.

## Leadership Bubble: Kein «weiter so»!

Wir möchten die geläufigen «Adjektive der Ambiguität» wie global, kompetitiv, komplex, virtuell und systemisch nicht weiter bemühen. Immer öfter werden jedenfalls im Management deutliche Grenzen des Menschenmöglichen festgestellt. Führungskräfte fallen reihenweise aus und um. Diesem asymptotischen Diktum wird von ambitionierten Unternehmensführern entgegnet, dass etwas mehr immer ginge. Nicht zu verleugnende Fakten sprechen eine andere Sprache: Die persönliche Grenze bei Arbeitszeit, -dichte und -menge ist für viele Manager längst erreicht oder gar überschritten. Sie agieren jenseits ihrer Möglichkeiten. Entscheidungen werden schlechter. Nun ergibt sich ein Dilemma. Die Wachstumsidee verlangt, trotz symbolischer Klagen der Akteure, Jahr für Jahr höher gehängte Ziele. Die Schere zwischen Versprochenem und Machbarem geht weiter auf. Der Druck auf Führungskräfte nimmt immer noch zu.

Nach dem Erkennen von schlechten, unzulänglichen Managern ertönt reflexartig der Ruf nach besseren, vorzüglichen Führungskräften. Austausch ist angesagt. Lebenszyklen erfolgrei-

cher Karrieren würden, so heißt es, ohnehin kürzer. Aber die Besseren werden immer rarer, der demografische Wandel lässt grüßen. Zudem besitzt Knappheit ihren Preis, nicht jeder kann sich einen Star leisten. Die Möglichkeiten zum Austausch von Akteuren sind weitgehend ausgereizt. Auch «Jung-Siegfrieds» verglühen oft wie Kometen. Oder sie bringen kein besseres Ergebnis, da vermeintlich noch brennende Neue zumeist nicht besser als enttäuschende Alte agieren (ganz abgesehen vom Stillstand während des Austauschs). Volkswirtschaftlich wird dies – ohne den hierzulande vernachlässigten Import von Talenten – sowieso zum Nullsummenspiel.

Wir möchten die Verschlechterung von Entscheidungsqualität mit ihren Effekten auf den Unternehmenserfolg als «Leadership Bubble» bezeichnen. Selbst wenn sich Spuren des Zerplatzens – anders als bei Blasen der Vergangenheit – noch eher individuell als systemisch zeigen. «Systemrelevant» ist keine Führungskraft. Nach unserem Eindruck handelt es sich nicht um eine individuelle Befindlichkeitsstörung, sondern um eine dauerhafte Managementproblematik.

In zahllosen Studien zeigen sich die Stressoren mit ihren Konsequenzen. Für Deutschland ergeben sich Reparaturkosten im dreistelligen Milliardenbereich (vgl. Claßen und Kern 2010: 193-4). Die zur Vertuschung verwendeten Kostenstellen kommen dann ganz unschuldig daher (z.B. bei einer gescheiterten Akquisition die Wertberichtigung auf Anlagevermögen). Solche Beträge sind nicht mehr vernachlässigbar und vergleichbar mit den Effekten der Finanzkrise. Einziger Unterschied: Wenn nichts dagegen unternommen wird, treten sie in jedem Jahr erneut auf.

## Vielfältige Symptome benötigen neues Lösungsmuster

Bislang ist das Thema «Leadership Effectiveness» – so möchten wir es nennen – als Antwort auf die «Leadership Bubble» in vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Oder es wurde – wegen der vermeintlich individuellen Verantwortung für persönliches Überleben («my survival») – nicht als organisationales Thema gesehen. Da individuelle Belastungen aus der Unternehmensrealität für viele inzwischen ein menschliches Maß verloren haben und zur persönlichen Strapaze geworden sind, zeigen sich mannigfaltige Effekte:

- Kurzfristigkeitsdenken
- Nicht-Entscheiden/Aussitzen/Prinzip Vorsicht
- Schnellschüsse
- Stakeholder-Bias (pro Aktionär)
- Kennzahlenbetrug
- Verstöße gegen Compliance
- Irrelevanz von Unternehmenswerten

Diese Auflistung sieht schwarzmalersisch aus. Allein, solche Phänomene treten täglich in vielen Unternehmen auf. Mancherorts sind sie – in Folge rhetorischer Werteverkündigungs-

kampagnen – nicht mehr Ausnahme sondern Regelfall. Gerade die Vernachlässigung von Unternehmenswerten zeigt sich dort in erschreckender Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Hinter der Pforte betritt man scheinbar heilige Hallen: In großen Lettern und mit schicken Motiven begegnen einem all-erorts agenturgeschliffene Wir-Botschaften. Selbst mit flüchtigem Blick ist ihre Selbstverständlichkeit zu erkennen, verlangen die Botschaften doch anständiges Verhalten und beziehen sich auf berechnete Anforderungen von Kunden, Anlegern, Mitarbeitern und Öffentlichkeit.

Zur Steigerung von Leadership Effectiveness trägt die Bild-/Schriftkultur solcher Unternehmenswerte nicht bei. Nur die wenigsten Unternehmen schaffen es bereits oder beginnen zu- mindest, wertorientiert Geschäft und Zusammenarbeit zu gestalten. Defizite von Unternehmenskultur sowie Diskrepanz von Leitbildern mit der gelebten Realität werden hinter vorgehaltener Hand angesprochen. Jeder denkt sich seinen Teil dazu und leidet mehr oder weniger darunter. Oder gibt sich der Ironie auf den Fluren hin. Natürlich müsste jede Führungskraft eine eigene normative Sicht auf ihren Entscheidungsbe- reich finden und dann im Sinne einer Tugendethik konsequent handeln.

Die auf ersten Blick faire Zielvereinbarungs-Logik (MbO) verliert zunehmend ihre Sinnhaftigkeit. Denn sie definiert seitens des Unternehmens lediglich noch das überzogene «Was» und überlässt das «Wie» der Verantwortung seiner Mitarbeiter. Offiziell bleiben Unternehmen sauber, ist doch das Wie durch rechtssichere «Policies» und verbindliche «Compliance» zu allen denkbaren Stolperfallen von vielen Seiten eingekesselt. Verstöße werden zu Fehlverhalten des Individuums. Der ergebnisverantwortliche Manager – als «Entrepreneur» zum Handeln aufgefordert und am eng mit der Zielvereinbarung verknüpften Bonus interessiert – ist von dieser Logik oftmals überfordert.

**Naiver Lösungsansatz: kruder Personalaustausch**

Austausch von Führungskräften ist ein schwaches «Tool». In manchen Unternehmen gewinnt man zwar bei Gesprächen mit Verantwortlichen den Eindruck, dass mindestens die Hälfte ihrer Manager auszuwechseln sei. Wir haben das schon zu oft gehört, um nicht die Irrealität dieser Einschätzung zu kennen. Ganz abgesehen davon, dass Austausch nicht nur teuer wird und lange dauert, stellt sich die Frage, woher dieser große Schwung besserer Manager überhaupt kommen sollte, wo doch andernorts in ähnlicher Weise lamentiert wird.

Auch im Fußball sind Top-Spieler nur von Top-Vereinen bezahlbar (und bringen dort nicht immer ansprechende Leistungen). In der Wirtschaft gibt es mehrheitlich Unternehmen, die von der Besetzung in der zweiten Liga spielen. Was ja nicht schlimm ist, da ihre Wettbewerber ebenfalls nicht weiter oben unterwegs sind. Daher sollte man vom Bestand der Mann-

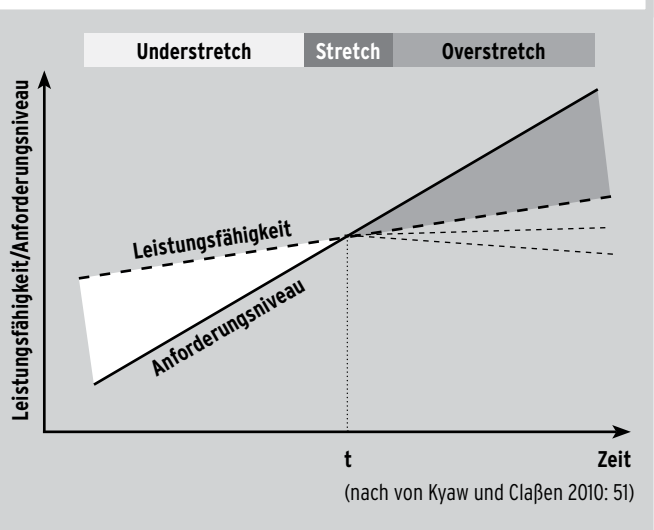
schaft ausgehen, nicht von teuren Zukäufen reden oder in Träume von Superstars verfallen. Und deshalb nicht von wirk- samen Lösungsansätzen für eine bessere Leadership Effective- ness im eigenen Haus ablassen. Auch im Sport zeigt sich immer wieder, dass ein gutes Team mit einem guten Trainer bei entsprechender Spielfreude den Sieg erringen kann. Konse- quente Weiterentwicklung des Status-quo ist zwar unspekta- kulär, aber oft die einzige nachhaltige Alternative.

Vermutlich hilft es bereits, die Problemstellung einfach um- zudrehen, wie dies Antonovsky (1979) gemacht hat. Statt zu fragen «Warum wird der Mensch krank?» suchte er Antworten auf die Frage «Was hält ihn gesund?». Es geht um den Kohä- renzsinn des Individuums, der sich für ihn aus drei Kompo- nenten zusammensetzt: Der Verstehbarkeit, mit der Anforde- rungen strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind. Der Handhabbarkeit, durch die Ressourcen verfügbar sind, um An- forderungen bewältigen zu können. Der Bedeutsamkeit, nach der Anforderungen eine Herausforderung darstellen, für die sich Engagement lohnt.

**Realistische Lösungswege**

Über Compliance Verstöße ist unlängst viel zu hören gewesen: Qualitäts-, Bestechungs-, Ausforschungs-, Manipulations- und weitere Skandale mit ihrer oft dramatischen Wirkung auf An- sehen und Ergebnis des betroffenen Unternehmens. Auch der individuelle KPI Betrug – die geschönte Darstellung von Lei- stungs-Kennzahlen – ist markant angestiegen, selbst wenn der Nachweis schwierig zu führen ist. Eine Übertretung von ei-

Abbildung 1  
Die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und das Anforderungsniveau des Unternehmens fallen immer weiter auseinander



gentlich verständlichen Grenzen geschieht dann mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn die individuelle Möglichkeit zur Leistung der organisatorischen Erwartung an Leistung nicht mehr gerecht wird. Wir möchten einfach nur zu bedenken geben, dass zur Vermeidung solcher Probleme beide Aspekte im Blick behalten werden: Natürlich die individuelle Möglichkeit zur Leistung; aber auch die organisatorische Erwartung an Leistung.

### «Innehalten und Nach-, Mit- wie Vordenken als Basis des Handelns würde manchen Unsinn mit Sicherheit vermeiden.»

Die Devise «schneller, höher, weiter» stößt im Business an Grenzen (vgl. Abbildung 1). Aus einer entspannten Situation («Understretch»), bei der die Leistungsfähigkeit von Führungskräften mit dem Anforderungsniveau von Unternehmen mithalten konnte, hat sich der Anspruch unterdessen deutlich nach oben verschoben. Zeitgleich sind die Steigerungsmöglichkeiten (z.B. Leadership Development) nicht im selben Ausmaß gewachsen. Diese Lücke ist in vielen Unternehmen offenkundig. Dort muss inzwischen nicht nur von Belastung/Stretch (das wäre ok), sondern von Überlastung/Overstretch gesprochen werden.

Zudem hat sich nicht nur die Leistungsfähigkeit einer menschlichen Grenze genähert. Die Leistungsbereitschaft in nur einem Lebensbereich (der Arbeit) hat sich in der jüngeren

Generation deutlich gewandelt. Was sich in einer paradigmatischen Veränderung in deren Einstellung zur Arbeit zeigt, verbunden mit der reduzierten Bereitstellung von Energie für das Business zugunsten einer erhöhten Energiezufuhr in andere Lebensbereiche.

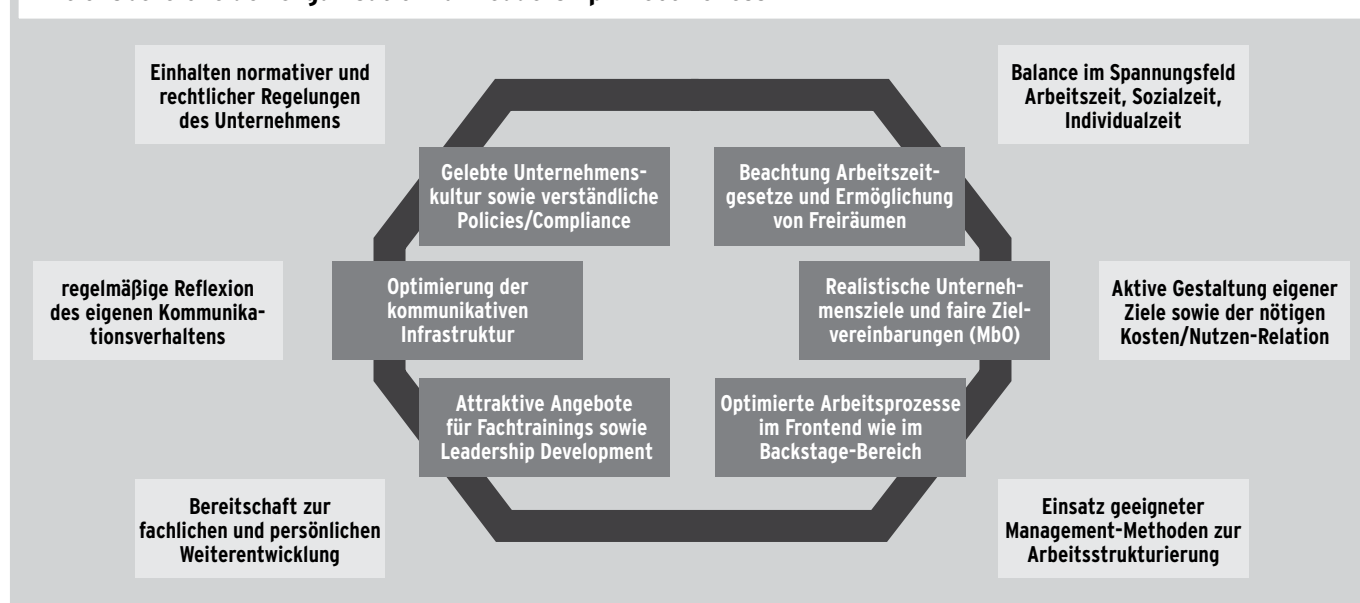
Natürlich sind Unternehmen hinsichtlich ihrer Leadership Effectiveness nicht hilflos. Als Ansatzpunkte möchten wir sechs organisatorische Aktionsbereiche nennen (vgl. Abbildung 2). Diesen Handlungsfeldern im inneren Kreis entspricht jeweils ein individueller Aktionsbereich in Verantwortung der einzelnen Führungskraft im äußeren Kreis.

#### 1. Beachtung von Spielregeln und Ermöglichen von Freiräumen

Bei Dauerbelastung jenseits des Menschenmöglichen – was ja bekanntlich durchaus variieren kann – verkümmern nicht nur Kreativität, Innovation und Motivation, sondern versiegen Energiereserven. Als Minimumstandard sollte für das Unternehmen die Achtung von Arbeitszeitgesetzen und von Anforderungen aus dem Arbeitsschutz selbstverständlich sein. Diese Spielregeln sind aus gutem Grund eingeführt worden. Eigentlich wäre sogar die Ermöglichung von Freiräumen zur individuellen Disposition sinnvoll: Arbeitszeitsouveränität mit fürsorglichen Chefaugen zur Vermeidung von Selbstausbeutung. Wie es übrigens in vielen Ländern üblich ist. Die Warnung des saturierten Freizeitparks Deutschland vor hungrigen Schwellenländern erweist sich bei näherer Betrachtung als überzogen.

Es sind vielerorts die eingeschliffenen versteckten Regeln, die es als Stressoren zu vermeiden gilt: So wären Antworten

Abbildung 2  
Aktionsbereiche der Organisation für Leadership Effectiveness



auf E-Mails am Wochenende oder im Urlaub wirklich freiwillig (und würden beim Ausbleiben nicht mit Sprüchen kommentiert). Zudem ginge es darum, die Arbeitskultur bis weit in die Nacht tatsächlich zu verpönen. Überdies könnte auf freitag-nachmittägliche Aufträge «bitte bis Montag früh» verzichtet werden. Auch müsste statt einer Meeting-Mentalität («man» trifft sich) wieder die professionelle Workshop-Praxis («wir» treffen Entscheidungen) die Haltung bestimmen. Zeitdiebe lauern im Unternehmen immer und überall. Oft sind es nicht tatsächliche Ereignisse, sondern deren jederzeitige Möglichkeit, die zur Dauerbetrieb-Mentalität mit unausbleiblicher Belastung führen. Selbst wenn sonntags keine E-Mail kommt, kann jemand dies nur feststellen, wenn er sich von Freizeit wieder in Arbeitszeit einklinkt, auf den Bildschirm schießt oder sein Smartphone mitführt. Nebenbei bemerkt gilt dies in vielen Berufsgruppen als Bereitschaftsdienst.

Natürlich sollte ein Manager auch selbst sein Möglichstes versuchen, um die Balance im Spannungsfeld Arbeits-, Sozial und Individualzeit zu halten. Dass dies nicht leicht fällt, ist uns vertraut, sind wir beide doch nicht gerade als Wenig-Arbeiter bekannt.

## 2. Realistische Unternehmensziele und faire Zielvereinbarung

Ganz wichtig sind realistische Unternehmensziele. Wenn die daraus abgeleitete individuelle Zielsetzung – von gemeinsamer Zielvereinbarung ist kaum mehr die Rede – unausgesprochen auf 120 Prozent des Realistischen angelegt ist und jedes Jahr ein Mehr erwartet wird, steht die Führungskraft vor einem unüberwindlichen Berg. Eigentlich wäre eine Zielvereinbarung mit individuellen Spielräumen sinnvoll, die noch beeinflussbare Freiheitsgrade ermöglicht: Zur Entfaltung von Kreativität und für Unwägbarkeiten im Jahreslauf. Dies würde Zielkorrektur «nach unten» bedeuten. Ansonsten müssen KPI Manipulationen nicht wundern. Für uns sind sie ein untrügliches Zeichen dafür, dass es um ein Comeback der balancierten Zielvereinbarung und Verzicht auf dirigistische Zielsetzung geht.

Nun könnte man uns als realitätsfremde Utopisten bezeichnen, die mit elementaren Logiken der Wachstumsphilosophie brechen oder sie nicht verstehen. Beim nüchternen Blick auf das Wirtschaftsgeschehen haben wir freilich den Eindruck, dass weniger oft mehr ist. Das beständige Drehen an der Ergebnisschraube sorgt – um im Bild der Leadership Effectiveness zu bleiben – nicht bloß für ein berstendes Gewinde. Sogar die ganze Schraube kann brechen, was die Zukunft des Unternehmens gefährdet. Die Zukunft wird weisen, ob bei Investoren mit ihren Verhaltensmustern eine Besinnung auf bescheidenere, dafür aber relativ sicher zu erreichende Ziele verankert werden kann. Die Vernunft gebietet es, zumal Ausweichen in Wachstumsmärkte und Absicherung durch Rettungsschirme immer rarer werden.

Verantwortung der Unternehmensleitung ist nicht durch MbO-Systeme auf Führungskräfte delegierbar. Es braucht die Renaissance im kommunikativen Zusammenwirken von Geschäftsführung und Management (auch «bottom-up»). Anders sind Widerstände gegenüber Veränderungen nicht mehr aufzulösen. So zeigt etwa eine aktuelle Studie, dass bereits Führungskräfte unter der Geschäftsführung deren Umgestaltungsdruck nicht mehr verstehen, nicht mehr in konkrete Maßnahmen übersetzen oder wegen Verlustängsten nicht mehr unterstützen (vgl. Claßen und von Kyaw 2009).

## 3. Optimierte Unternehmensprozesse

Eigentlich selbstverständlich sind optimierte Arbeitsprozesse im Frontend und Backstage Bereich des Unternehmens. Die Praxis sieht oft anders aus und führt zu mühsamen Zeitverlusten, Reibungsflächen, Konfliktfeldern. Wenn sich das Unternehmen in seiner Aufbau- und Ablauforganisation effektiv aufstellt, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten klärt, effiziente Workflows einführt, moderne Technologie einsetzt und sich um beständige Optimierung der Strukturen, Prozesse, Systeme bemüht, wird Leadership Effectiveness nicht zum Kinderspiel, aber zum bewältigbaren Heimspiel. Wenn es jedoch überall klemmt, und die Führungskraft primär mit Beseitigung von organisatorischen Mängeln beschäftigt ist, wird sie kaum Zeit für Gestaltung der Zukunft haben.

## «Business Themen verlangen stets drei Strategie-Perspektiven: Investoren-Sicht, Kunden-Sicht und Mitarbeiter-Sicht.»

Reengineering- bzw. Restrukturierungs-Projekte werden meist ausschließlich nach unmittelbaren Kosteneffekten beurteilt. Meist ohne zu beachten, dass Einsparung an einer Stelle mit Belastung andernorts verbunden ist, wie etwa so genannter «Self Service» oder «IT-Enabling». Im Business Case müssen immer die (Kosten-)Wirkungen auf Arbeitsvolumen/-intensität der Akteure ihre Berücksichtigung finden. Gerade «moderne» HR-Prozesse – mit ihrer an sich richtigen Rollenverantwortung der Führungskraft als wesentlicher Ansprechpartner von Mitarbeitern – bedeuten deutlich mehr Arbeit als bisher. Statt spröder Absicherung (Uniformität, Compliance, Sozialpartner) müssen gerade wir Personaler den Charme schlanker Lösungen wieder entdecken.

## 4. Attraktive Angebote für Leadership Development

Für erfolgskritisch halten wir attraktive Angebote zur Leadership-Entwicklung. Womit Manager – inzwischen oft «over-trained», «over-coached», «over-consulted» – weiterhin ihre Lust zur Weiterentwicklung aufrecht erhalten sollen. Ganz elementar sind für uns drei Eckpunkte (vgl. Stiefel 2010): Erstens be-

darf es der strategieumsetzenden Personalentwicklung, mit der die Ausrichtung des Unternehmens zum Ausgangspunkt wird. Zweitens fokussiert moderne Personalarbeit auf Schlüsselpositionen (nicht auf Schlüsselpersonen) und entwickelt die besten Akteure an die neuralgischen Stellen. Drittens kommt es auf die individuelle Stärkung in der aufgetragenen Rolle an (z.B. Resilienzförderung/Ambiguitätstoleranz). Im Grunde geht es darum, der Führungskraft Vorgehensmodelle und Handlungspraktiken an die Hand zu geben (und das Aktionsspektrum zu erweitern), um mit dem «täglichen Wahnsinn» besser umgehen zu können.

**«Es geht darum, der Führungskraft Vorgehensmodelle und Handlungspraktiken an die Hand zu geben, um mit dem 'täglichen Wahnsinn' besser umgehen zu können.»**

## 5. Optimierung der kommunikativen Infrastruktur

Bei der Optimierung kommunikativer Infrastrukturen geht es weniger um Technologien als um tradierte Praktiken von Interaktion. Wenn Management heute fast zu 100 Prozent aus Kommunikation besteht, steht und fällt Leadership Effectiveness mit den Gebräuchen im Unternehmen: Wann und wie wird gemailt? Für was werden Workshops/Besprechungen einberufen und wer kommt hinzu? Wie werden überhaupt die Meetings gestaltet? Wie wird miteinander gesprochen, in der Hierarchie bzw. Matrix, in der Frequenz, in der Tonalität? Finden sogenannte Non-Gespräche statt? Welche Bedeutung besitzen gemeinsame Mittagessen? Wieviel «verlorene Kommunikation» gibt es? Solche Praktiken und Rituale werden kaum mehr reflektiert: Sie führen zu Verkrustungen/Verkrampfungen wie zu Zeitdiebstahl/-vergeudung. Hier gilt es anzusetzen. Weniger mittels Mail-Policy und solchen Sachen als mit entsprechendem Rollenverhalten, beginnend in der Unternehmensführung.

## 6. Gelebte Unternehmenskultur

Die Bedeutung einer vitalen Unternehmenskultur ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Diese Aussage ist leider zur gefälligen Floskel degeneriert. Was überhaupt nichts an ihrer Relevanz mindert. Als wesentliche Voraussetzung sehen wir drei Aspekte: Zum einen verständliche Spielregeln, seien es «Policies» und «Compliance». Diese machen Sinn. Insbesondere für Transformationsprogramme ist ein ordnungspolitischer Rahmen unabdingbar. Verständlichkeit drückt sich aber nicht nur im intellektuellen Sinne aus; verstehen heißt begreifen und einsehen. Zum zweiten braucht es breiten Konsens über den ethischen Rahmen – im Sinne von verbindlichen Verhaltensweisen – für die Führungsbeziehung, für das gesamte Miteinander

sowie für Stakeholder Management. Dazu gehört die Popularisierung passender Rollenmodelle, aber auch weg von Begeisterung für «Workaholics» oder weg vom Tolerieren «amoralischer Umsatzkönige».

Zum dritten wird oft der Aufbau von Kapazitäten nötig, an Engpässen der Organisation und zur Gestaltung von Veränderungen. Permanente Erosion von Ressourcen hat die Input/Output-Relation in vielen Unternehmen aus der Balance gebracht. Aufbau statt Abbau – «hier sind 5 zusätzliche Stellen notwendig» statt «10 Prozent weniger geht immer» – wird erforderlich. Vermutlich wird nicht einmal dies in einigen Unternehmen ausreichen. Dort geht es um komplette Entschleunigung und Fokussierung auf das Wesentliche. Die Forderung «alles auf einmal und dies jetzt» hat ausgedient.

## Marktwirtschaftlicher Modelloptimismus oder lebenspraktische Arbeitsrealitäten?

Wichtig erscheint uns das Vor- und Mitdenken in Vorstand/Geschäftsführung. Business-Themen sind nicht eindimensional; sie verlangen stets drei Strategie-Perspektiven: Investoren-Sicht, Kunden-Sicht und Mitarbeiter-Sicht. Zudem gibt es heute den vielbeschworenen HR Business Partner, der bei diesen Herausforderungen seine Finger frühzeitig am Puls der Organisation haben sollte und aus vielfältigen Eindrücken konkrete Lösungsvorschläge schmiedet. Schließlich gibt es eine Pflicht externer Berater, bei Optimierungen nicht die nachhaltige Implementierungsfähigkeit zu Gunsten des reduzierten und deshalb attraktiven Business Case auszublenden.

Die Verantwortung des Unternehmens für «seine» Führungskräfte wird künftig enorm wachsen. Sie wird weit über die Idee einer auf Kompetenzentwicklung reduzierten «Employability» hinausgehen. Das Unternehmen wird Beschäftigungsfähigkeit im umfassenden Sinn – Kompetenzen, Gesundheit, Work/Life-Balance, Engagement und Diversität – angehen müssen. Gerade weil sich staatliche Institutionen immer mehr zurückziehen oder ineffizient werden. Gerade wenn sich der moderne «High Potential» nicht mehr sein Leben lang an ein einziges Unternehmen binden möchte.

Organisationen werden – zumindest für ihre Kernbelegschaft – wieder stärker zu sozialen Institutionen. Eine wenn auch andere Form von Fürsorge des Unternehmens gab es bereits früher bis teilweise in die Gegenwart. Man denke an manche deutsche Vorzeigeunternehmen im Familienbesitz. Auch große Chemieunternehmen oder staatlich bestimmte netzgebundene Dienstleister boten ihrer Belegschaft eine Art «Rundum-Sorglos-Paket»: Neben dem sicheren Arbeitsplatz auch Wohnungen, Kaufhäuser, Vereine und fast das gesamte soziale Netzwerk (Freundschaften, «Heiratsbörse», Gewerkschaften und Arbeitsbeschaffung für Kinder).

In diesen Zustand werden wir nicht zurückkehren. Unternehmen können und wollen so etwas nicht mehr anbieten.



Und die meisten Mitarbeiter brauchen das nicht mehr. Zumal sie zur Gegenleistung – lebenslange Verpflichtung auf ein Unternehmen – kaum bereit sind. Die rückläufige Bedeutung der Mitarbeiter-Dimension wird sich jedoch – nicht nur nach unserer Überzeugung, sondern bei nüchterner Betrachtung von Fakten – wieder umkehren. Business Management wird zur Veranstaltung werden, bei der das Unternehmen mit Blick auf die Workforce deutlich mehr als heute geben wird und im Gegenzug dafür nicht mehr so viel wie heute nehmen kann.

Die oben genannten Aktionsbereiche sind nicht neuartig. Sie in das Gewand von «Leadership Effectiveness» zu kleiden, mag sogar etwas ironisch sein. An der Relevanz dieser Herausforderungen für zukünftige Unternehmensentwicklung ändert dies jedoch nichts. Zu blauäugig? Im Grunde stellen wir dem marktwirtschaftlichen Modelloptimismus die lebenspraktische Arbeitsrealität entgegen. In Zeiten demografischen Wandels mit zunehmenden Engpässen bei qualifizierten, motivierten, engagierten Führungskräften bedarf es nicht einmal einer humanistischen Aufladung. Der Verweis auf ökonomische Zweckmäßigkeit unternehmerischer Maßnahmen reicht aus, um Führungskräfte nicht mehr weitgehend sich selbst zu überlassen. Das neue Motto lautet nicht «my survival», sondern «our survival». Es geht nicht mehr nur um die Gesundheit der Workforce. Ein zentrales Zukunftsthema ist die Gesundheit der Organisation.



## Martin Claßen

freiberuflicher Unternehmensberater,  
People Consulting

**Kontakt:**  
martin.classen@people-consulting.de



## Thomas Sattelberger

Personalvorstand Deutsche Telekom AG

**Kontakt:**  
sattelberger@telekom.de

## Literatur

- **Antonovsky, A. (1979).** Health, Stress, and Coping: New perspectives on mental and physical well-being, Jossey-Bass.
- **Claßen, M. und Kern, D. (2010).** HR Business Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements, Luchterhand.
- **Claßen, M. und von Kyaw, F. (2009).** Warum der Wandel meist misslingt, Harvard Business Manager 11/2009. 10–15.
- **Hacke, A. und di Lorenzo, G. (2010).** Wofür stehst du? Was in unserem Leben wichtig ist. Eine Suche. Kiepenheuer & Witsch.
- **Hirschman, A.O. (1974).** Abwanderung und Widerspruch, Mohr Siebeck.
- **Likert, R. (1967).** Human Organization, McGraw.
- **Sattelberger, T. (2010).** Gesundheit als Unternehmenskultur. Vortrag Bertelsmann-Stiftung (17. Mai 2010), Berlin.
- **Stiefel, R. (2010).** Strategieumsetzende Personalentwicklung. Schneller lernen als die Konkurrenz, Linde.
- **Stock-Homburg, R. und Bauer, E.-M. (2008).** Abschalten. Unmöglich? in: Harvard Business Manager 7/2008: 10–15.
- **von Kyaw F. und Claßen, M. (2010).** Change Management Studie 2010, Capgemini Consulting.
- **Vogl, J. (2010).** Das Gespenst des Kapitals, Diaphanes.
- **Wimmer, R. (2009).** Kraftakt radikaler Umbau: Change Management zur Krisenbewältigung, in: Organisationsentwicklung 3/2009: 4–11.



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

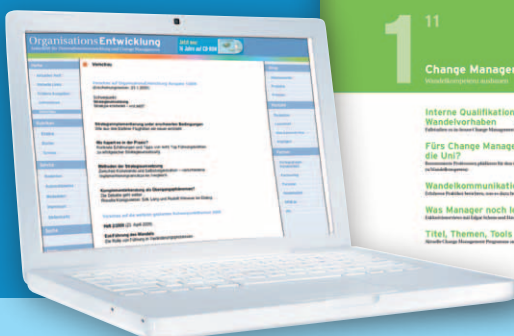


## OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen

Vorteile für Abonnenten:

- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

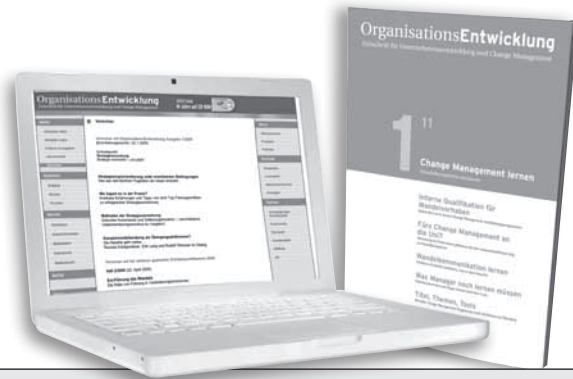


**Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.**

# Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

[www.zoe.de](http://www.zoe.de)



## Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

### Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv  
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0057
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**  
inkl. Online-Archiv  
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00021
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv  
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

Weitere Angebote und Informationen  
rund um **ZOE**:

- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

**FACHVERLAG**

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

Hotline 0800/000-1637\* • kundenservice@fachverlag.de

## Bestellung per Fax 0800 / 000 - 2959\*

\* gebührenfrei

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X

Datum, Unterschrift