

BVMW [Impulse] Gewinnermentalität Erfahrungen und Stolpersteine

Organisationsberater & Business Coach: Christoph Schlachte
19.10.2015



Prolog



BVMW Nürnberg @BVMW_Nuernberg · 23. Okt.

Ein klasse Vortrag! Sollte eigentlich jedes mittelständische Unternehmen mal gehört haben...

Christoph Schlachte @schlachte

Gestern beim Impuls Vortrag beim BVMW in Nürnberg: Gewinnermentalität – Erfahrungen und Stolpersteine ln.is/slidesharecdn...



3



2



Herr Stephan Lobodda, Bionorica, OE Leiter, mit dem ich in Projekten im „Duo“ arbeite, beim Vortrag.



Ich danke auch meinen Berater-Kollegen und Autoren - Frank Fäder, Niels Pfläging, Hermann Sottong – für den fruchtbaren Austausch und ihre inspirierenden Ideen. Danke auch an Herr Jehnes vom BVMW nicht nur für die Organisation.

Weshalb wird Beratung und Training nachgefragt?

Performance-Probleme

Schlechte Stimmung/
Konflikte

Motivation der
Mitarbeiter

Entscheidungs-Stau

Mangel an guten
Mitarbeitern

Wettbewerb wird
immer härter

Mangel an Vertrauen

Viele (unergiebiges)
Meetings

Wachsender Druck
und Arbeitsbelastung

Mangel an
Verantwortlichkeit

Probleme bei Veränderungen

Lösungsansätze



JEDER WANDEL

IST

**70% aller
Veränderungs-
initiativen scheitern.**

SCHWIERIG

Stolpersteine bei Veränderungen aus meinen Erfahrungen

Nicht sehen, was ist!! – schon wissen, was ist!!

Nur „Top down“

Appelle, dass sich Einstellungen und Haltungen ändern müssen

Nachhalten & Konsequenzen (pos/neg Sanktionen) fehlen

Zu abstrakt und zu wenig konkret: **„Seid produktiver“; „denkt unternehmerisch“**

Was zeigt konkret, dass ich es richtig mache?

Was zeigt, dass ich es nicht gut mache?

Hilfreich bei Veränderungen aus meinen Erfahrungen

Gründliche gemeinsame Analyse der Situation (Inhaltlich) +
Kulturanalyse (bewusste / unbewusste Spielregeln)
Geschäftsführung/Bereichsleitung aktiv im Prozess dabei
Arbeit im Duo (Zusammen mit internem Berater – PE/OE)
Begleitung / Unterstützung in normaler Arbeitsumgebung

Wirksame Ansätze für Veränderungen von innen (Innovation, Produktivität)

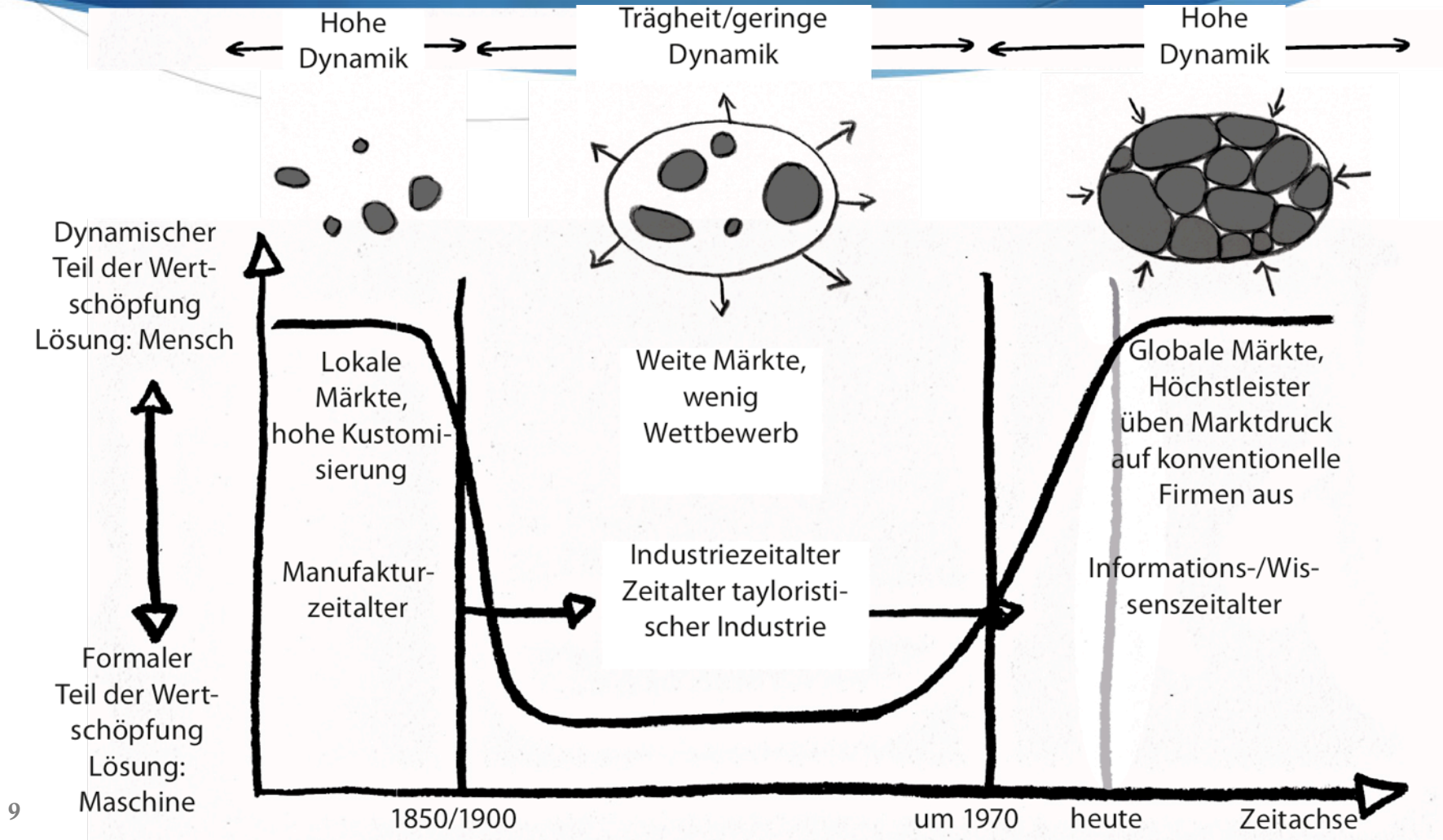
Viele (Trainings-) Maßnahmen sind viel Geld für kaum gewünschte Wirkung.

Günstiger und wirksamer sind:

- ◆ **Validierte** Klarheit & Ausrichtung der Organisation über anziehende und einzigartige Unternehmens-Mission, Werte und Vision?
- ◆ Klare kurz-, mittel-, langfristige Strategie? Ziehen alle einem Strang?
- ◆ Wie sehr agiert die Geschäftsführung als ein echtes & sichtbares „Führungs-Team“?
- ◆ Wie mehr „Führung/Leadership“ statt nur Management auf den Weg bringen?
- ◆ Was fördert eine Vertrauens- und Dialogkultur?

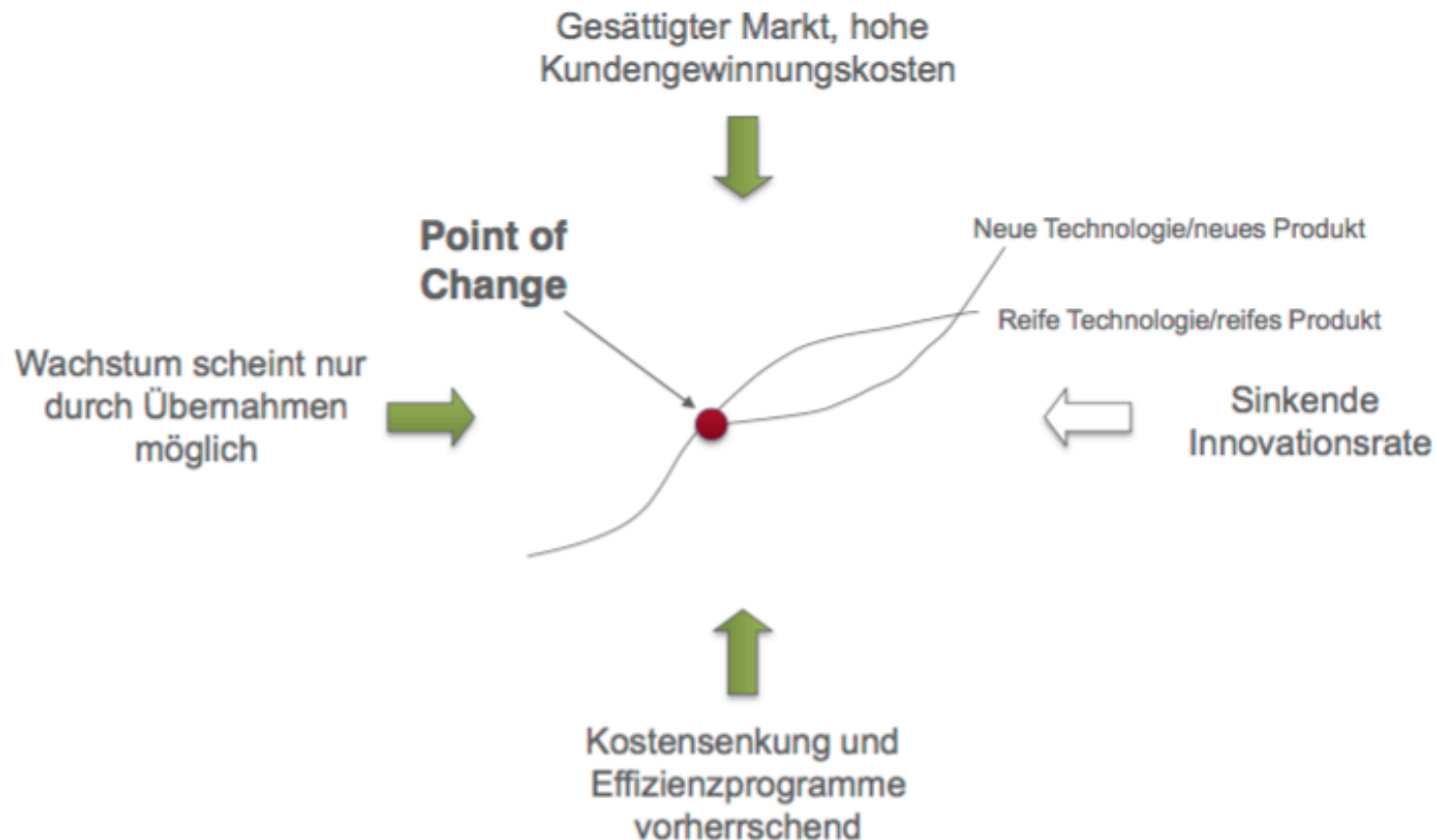
Wieso Veränderungen? Wieso Produktivität und Innovation wichtig ist?

Grafik übernommen von meinem Berater-Kollegen Niels Pfläging



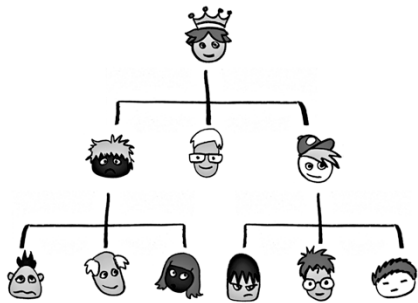
Prof. Weissman dazu

Als Folge der Situation in den meisten Märkten
benötigen wir eine Veränderung

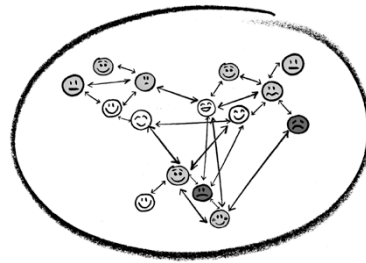


Wie kommen Sie zu Ideen?

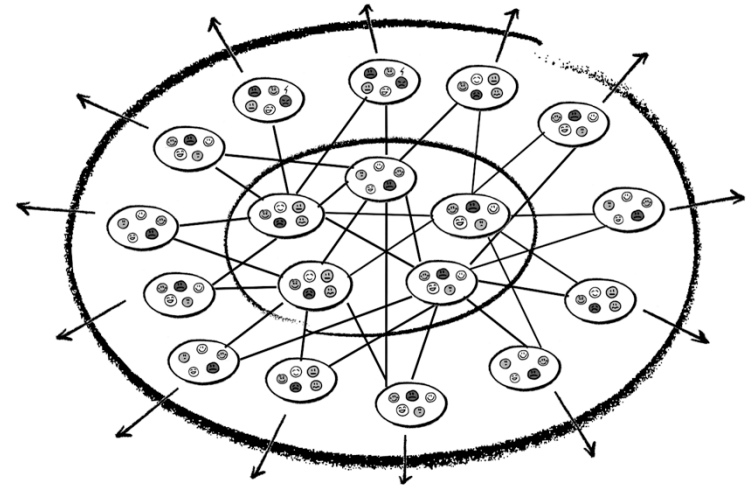
Kompetenzen nutzen durch lebendige Wertschöpfungsstruktur



Von formeller Struktur



& informelle Struktur



hin zur Wertschöpfungsstruktur

Wesentlich – nicht nur für Ihre Kunden: Mission, Vision, Werte

Mission

Wofür gibt es uns?
Welchen Nutzen stiften wir?

Wie anziehend ist unser Bild in der Zukunft?
Was wollen wir sein?

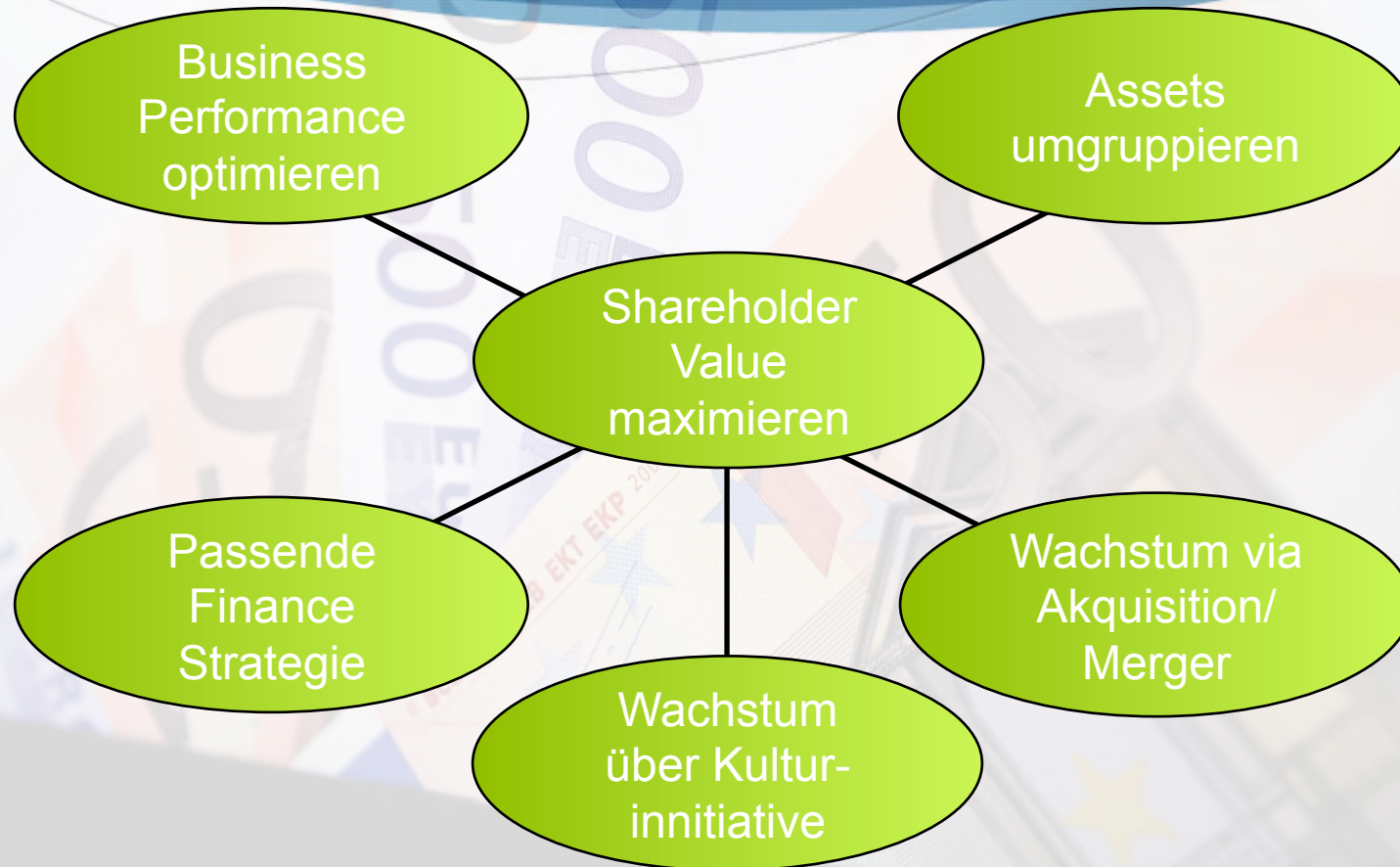
Daraus leitet sich Ihre Strategie, Organisation und Führung ab.

Vision

Was ist uns bei unserer Arbeit wichtig? Was leitet uns?

Werte

Was treibt ein normales Unternehmen an?



Typische Unternehmens-Missionen

Wir sind dynamisch und wollen doppelt so stark wachsen wie der Markt

Wir wollen in den nächsten drei Jahren unter die Top 10 Beratungs-Unternehmen in Zentral-Europa kommen

1. Wie anziehend – auch emotional – finden Sie diese Aussagen?
2. Welche Orientierung bieten diese Aussagen? Für wen?

Und was treibt die anderen an?



Wir suchen zusammen mit unserem Klienten und seinem/ ihrem Netzwerk nach den besten Lösungen Selbständigkeit und Lebensqualität zu fördern.



Buurtzorg's Mission Statement (<http://www.buurtzorgnederland.com>)

Und was treibt die anderen an?



„Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.“

patagonia

Patagonia's Mission Statement (www.patagonia.com)

Und was treibt die anderen an?



„...to provide meaningful work in the area of Hallencourt and to give und receive love from clients“



FAVI's Mission Statement (www.favi.com)

Und was treibt die anderen an?



„Mit Phytoneering bringen wir
die heilende und
gesunderhaltende Kraft der
Natur zum Menschen.“

Bionorica's Mission Statement:

<http://www.bionorica.de/unternehmen-auf-einen-blick.html>



Ihre Unternehmens-Mission?

Nach Peter F. Drucker ist das eine sehr wesentliche Frage des „Managements“:

- ◆ Wofür gibt es Ihre Organisation? Nutzen für Kunden und Gesellschaft?
- ◆ Wenn Sie heute gegründet werden, was ist der gute Grund dazu? Einzigartig?

Die Unternehmens-Mission ist Ihr Kompass für Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Organisation.

Werte, oder Theorie X – Theorie Y



Theorie X

Menschen mögen Arbeit nicht, finden sie langweilig und werden sie nach Möglichkeit vermeiden.

Menschen müssen angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren.

Menschen werden am liebsten angeleitet und vermeiden die Übernahme von Verantwortung.

Menschen sind hauptsächlich durch Geld und die Angst vor dem Jobverlust getrieben.

Nur wenige Menschen sind zu Kreativität fähig, außer wenn es darum geht, Management-Regeln zu überlisten.

Verhalten

Führung

Verantwortung

Motivation

Kreativität



Theorie Y

Menschen müssen zwar arbeiten, wollen sich aber auch für die Arbeit interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß.

Menschen sind in der Lage, sich selbst zu führen in Richtung auf ein Ziel, das sie akzeptieren.

Unter den richtigen Umständen suchen und übernehmen Menschen Verantwortung.

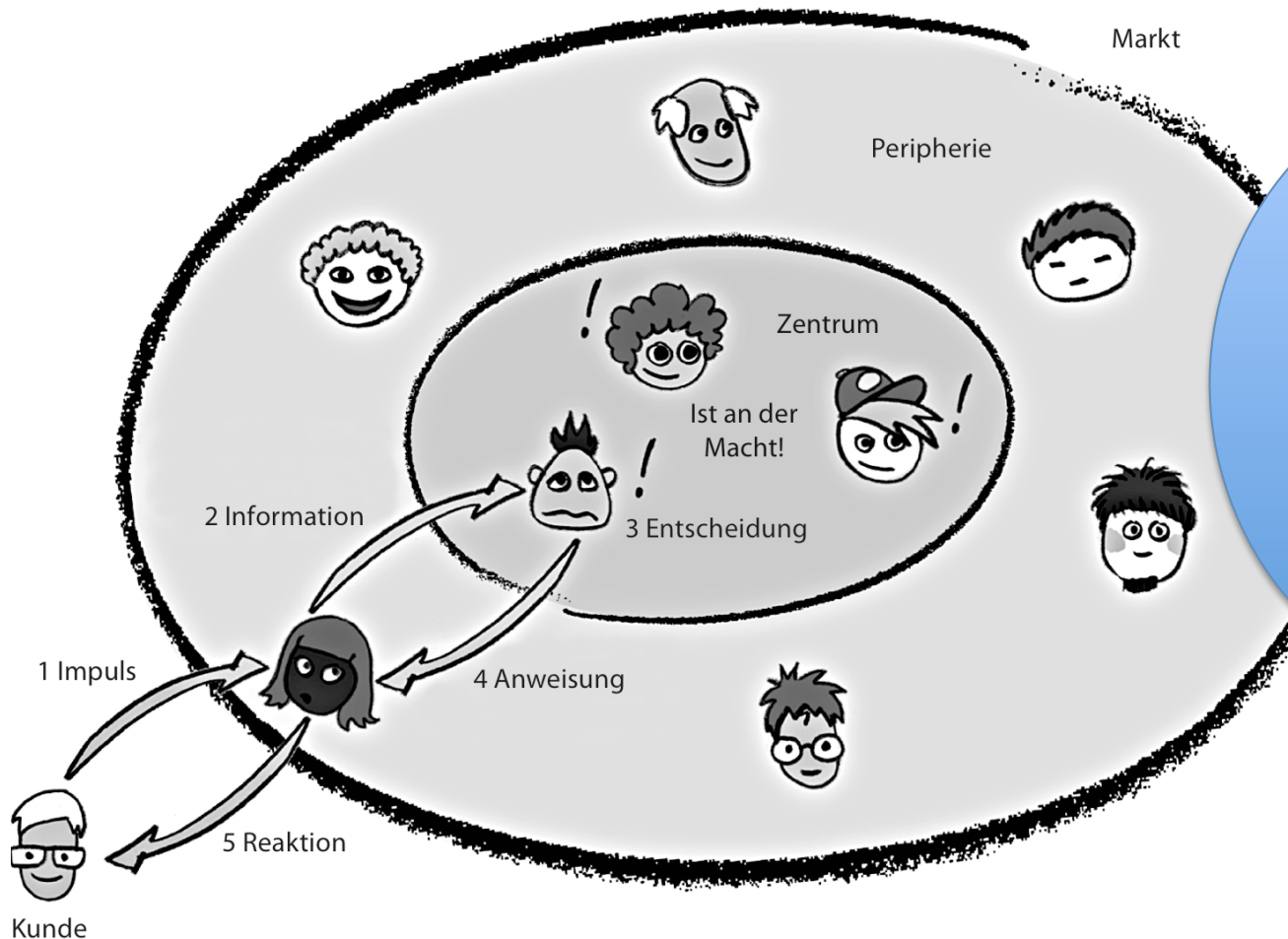
Unter den richtigen Bedingungen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, eigenes Potenzial zu entfalten.

Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet, werden aber nur selten genutzt und ausgeschöpft.



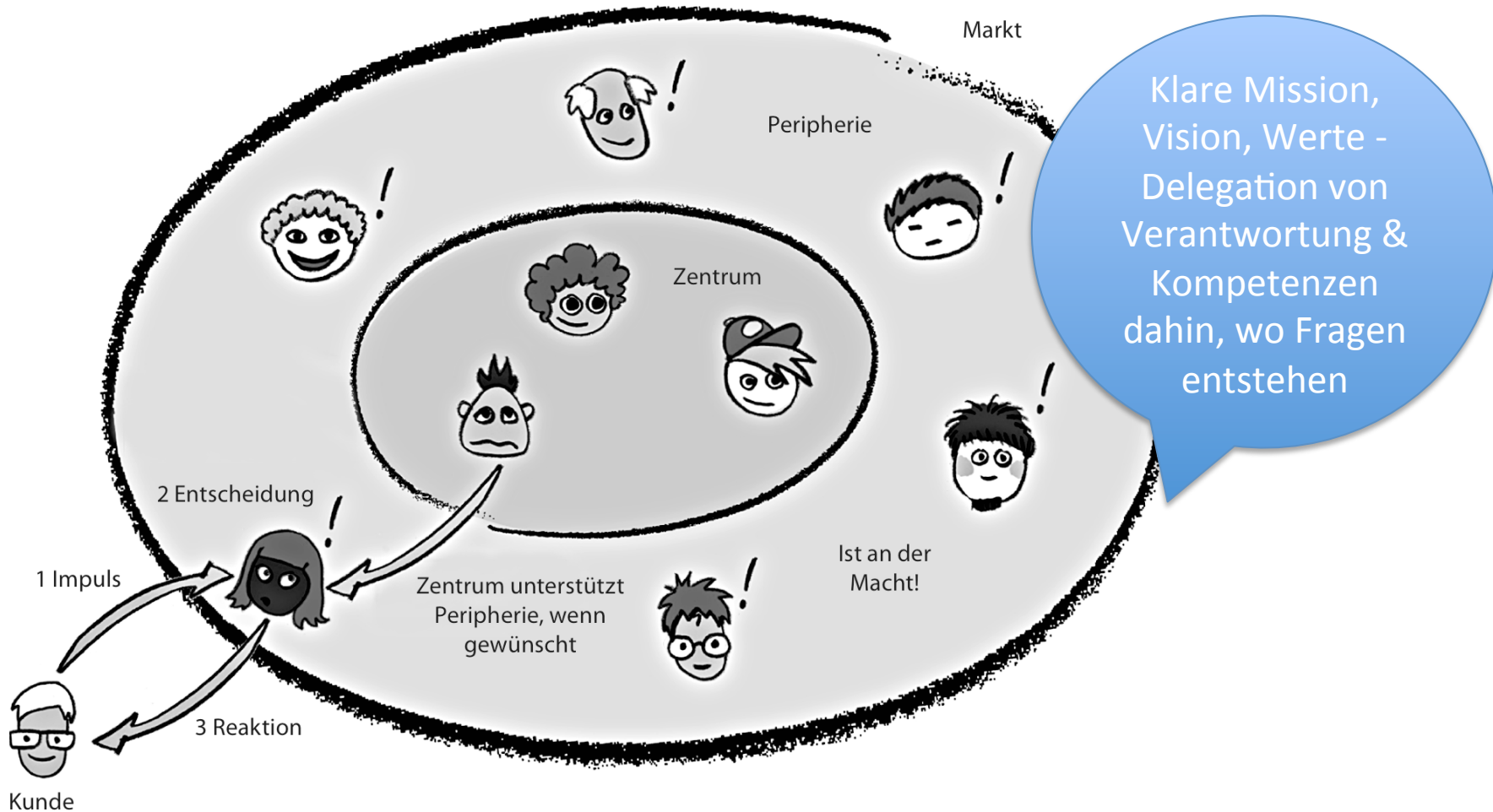
Entscheidend ist das Verhalten bei „schlechtem Wetter“, oder was meinen Sie?

Normale Organisationen - Alpha



Langsam,
Zentrale muss alles
wissen, steuern
und kontrollieren,
Dienst nach
Vorschrift,
Potenziale der
Menschen werden
wenig integriert

Moderne Organisationen - Beta



Veränderungen erfordern Führung *und* Management

MANAGEMENT

- Planung und Budgetierung
- Organisation und Stellenbesetzung
- Controlling und Problemlösung

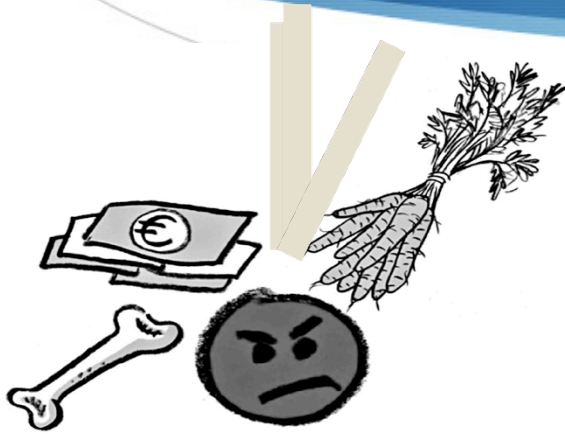
FÜHRUNG

- Eine Richtung vorgeben
- Für gemeinsame Ziele sorgen
- Motivieren und inspirieren



**Je tiefgreifender die
Veränderung, desto
mehr Führung ist
erforderlich.**

Design-Prinzipien „Beta“, wenn interne Chancen mehr genutzt werden sollen



Design-Prinzip Alpha:

- Fixierte- & Individual-Ziele
- Management by Objectives
- Budgets & Pläne
- Mitarbeiterbeurteilung
- Vergütung nach Position
- Pay-for-Performance
- Anreize, Incentives, Boni
- Kostenmanagement



Design-Prinzip Beta:

- Transparenz & Verbesserung
- Teamvergleiche
- Vergleiche mit vorangegangenen Perioden
- Dialog & Dissens
- Vergütung nach Marktwert
- Ergebnisbeteiligung
- Gemeinsamer Kampf gegen Verschwendung
- Target Costing

Prinzipien sind wichtig & schön; sie müssen jedoch verstanden sein; Welches konkrete Verhalten zeigt das jeweils? Welches nicht?

Kulturanalyse, oder wieso verhalten sich Menschen in Organisationen so und nicht anders?

„Menschen verhalten sich in ihrer Organisation völlig sinnvoll und logisch – aus ihrer jeweiligen Wahrnehmung und Beurteilung der subjektiven Realität und vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Ziele, Werte und Interessen.“

„In Organisationen wird gehört, was gehört werden will.“ Edgar Schein

Apelle der Geschäftsführung, Einstellungen zu verändern reichen nicht aus.

Sie sind sogar der „falsche Ansatz“ da Organisation keinen direkten Zugriff auf Einstellungen von MA hat; jedoch auf Verhaltensweisen.

Die Kulturanalyse (Spielregeln bewusst/unbewusst) ist ein Muss bei Veränderungen der Führung/Zusammenarbeit:

- ◆ Welchen Sinn ergibt es aus Sicht der „Beteiligten“ sich genau so zu verhalten?
- ◆ Warum tun sie dies? Warum nicht was anderes?

Alle handeln so, dass es für sie
- aus ihrer subjektiven Sicht –
Sinn ergibt.

Was
motiviert
morgens auf
zu stehen?

Karriere, Status/Ansehen,
Bezahlung, Professionalität,
Motive: Zugehörigkeit, Leistung,
Macht, Freiheit

Wie muss agiert
werden, um
Gewünschtes zu
erhalten?

Wer hat Macht
„Belohnungen“
und
„Bestrafungen“
zu vergeben ?

Motivierende Kräfte

Vorgesetzte,
Stellenbeschreibung,
Regelungen

Leistungserwartung,
Ziele,
Beurteilungskriterien,
Konditionierung -
Spielregeln

Machtausübende Kräfte



Handlungsauslösende Kräfte

Z.B.: Warum verändert der Vertriebsmitarbeiter nicht seine Einstellung?

Vorstand will mehr unternehmerisch mitdenkende Mitarbeiter – neue Wege im Vertrieb gehen - (Kick off Veranstaltung über die Wichtigkeit & Workshops/ Coachings zum Vorgehen – Investition ca 250.000 Euro)

Vertriebsmitarbeiter ist gewohnt seine Ziele mit seinen Lieblingskunden so wie immer zu machen und ist davon erst mal unbeeindruckt (motivierende Kräfte)

Vertriebsleiter hat „Baustellen mit Hersteller Kooperationen“ und mag Mitarbeiter, die einfach und unkompliziert ihren Job machen (machtauslösende Kräfte)

Der Vorstand will zwar unternehmerisch mitdenkende Mitarbeiter.
Führt seinen Vertriebsleiter so, dass deutlich ist - ihm ist es im Zweifel wichtiger, dass die „Baustellen“ erfolgreich bewältigt werden und die Zahlen stimmen (handlungsleitende Kräfte)

→ Alles bleibt wie es ist!! Menschen handeln danach, dass es persönlich Sinn ergibt.

Typische Motivlagen & doch kann es ganz anders sein

Die Arrivierten

Was bedroht meine Position / mein Ansehen?

Was muss ich tun, um meine Position zu bewahren / auszubauen?

Welche Entwicklungen sollte ich fördern, welche erschweren?

Die Un-Ambitionierten

Was muss ich tun, damit es keinen Ärger gibt?

Was sollte ich besser nicht tun?

Wo liegen Freiräume, und wie kann ich sie erhalten / ausbauen?

Die Ambitionierten

Was muss ich tun, um vorwärts zu kommen?

Was darf ich auf keinen Fall tun?

Was bringt nichts, ist Zeitverschwendung?

Rahmen für Veränderungen schaffen

1. Gute Gründe schaffen, die für „mehr“ gewünschte Zukunft stehen
2. Nachteile vergrößern, falls Gewünschtes „wenig“ geschieht
3. Gute Gründe beseitigen, die für eine Beibehaltung der aktuellen Gewohnheiten sprechen
4. Nachteile verkleinern, falls man von den aktuellen Gewohnheiten abweicht

Explizite Klarheit über Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten wenn Mission, Vision und Werte stehen → mehr „Leadership“

- ◆ Rollenbeschreibungen sind keine fixen Stellenbeschreibungen. Es geht um den Aufbau einer lebendigen und flexiblen Organisation, die sich im Kontext der Rahmenbedingungen und Unternehmens-Mission weiter entwickelt.
- ◆ Rollen können jederzeit neu ausgestaltet, ergänzt oder überflüssig werden; je nach Situation und Entwicklung.
Für diese Änderungen gibt es ein spezifisches Meeting, welches nur Rollen und Zusammenarbeit adressiert. Jeder Mitarbeiter kann bei Bedarf so ein Meeting einberufen, sonst sollte es alle 4 Wochen stattfinden. (Meeting über Zusammenarbeit)
- ◆ Innerhalb seiner Rollen und Aufgaben hat jeder Mitarbeiter freien Gestaltungsspielraum und trifft eigenverantwortlich Entscheidungen.
Ausnahme: Andere Rollen und Unternehmens-Ziele werde davon betroffen. Dann müssen alle direkt/indirekt „Betroffenen“ informiert werden und deren berechnigte Einwände berücksichtigt werden (z.B. Konsent-Verfahren).
- ◆ Für „Inhaltliche Fragen“ gibt es Arbeitsmeetings und Gespräche im Arbeitsalltag.

Beispiele für Rollen; Folie und weitere übernommen von meinem Berater-Kollegen Niels Pfläging

					
Neueinsteiger	Moderator	Vertriebler	Buchhalter	Könner	Recruiter
					
Kulturelle Ikone	Ideengeber	Informationsdienstleister	Quertreiber	Geschäftsführer	Meister
					
Entwickler	Marketer	Organisationsfolklorist	Personaler	Task-Forcemitglied	Marktforscher
					
Auditor	Spezialist	Besuchstourguide	CEO	Verhandlungsführer	Angebotsautor
					
Administrator	Interner Kunde	Qualitäter	Schatzmeister	Teamsprecher	Ich

Fragestellungen zu Rollen, Aufgaben und Ergebnissen/Verantwortlichkeiten

Auftakt macht Geschäftsführung

- Was sind meine Rollen?
Welche Aufgaben übernehme ich verantwortlich in der jeweiligen Rolle genau?
Welche Ergebnisse erziele ich in meiner Rolle (für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zusammenarbeit und für den Kunden)? Woran erkenne ich/andere die Qualität (gut/weniger gut)?
 - Wer arbeitet mir zu? Wem arbeite ich zu?
Was erwarte ich von meinen Schnittstellenpartnern (Rollen, Aufgaben, Zusammenarbeit, Verbindlichkeit, Timeline, Qualität, ...)?
Welche Spielregeln vereinbaren wir verbindlich zwischen uns zu z.B. Verbesserungsideen, Probleme, Kritik, etc.?
 - Wo brauche ich Unterstützung, um meine Rollen und Aufgaben gut auszufüllen?
 - Was hindert mich meine Rolle und Aufgaben voll auszuüben?
- Im Dialog mit Schnittstellenpartnern verifizieren, dokumentieren und verabschieden. Dann Nachhalten (Zielvereinbarungen, Führungs-Runden, regelmäßige Treffen der Schnittstellenpartner (Passt es? Verbesserungen?))

Beispiel Vorlage mit positiven und negativen Kriterien

Rolle	Haupt-Aufgaben / Erfolgsfaktoren	Ergebnis / Indikatoren für gute und „weniger gute“ Erledigung	Schnittstellen-Partner
Projektleiter	Team auf Kurs halten Termine halten Ziele und Ressourcen verhandeln Dokumentation Projektplan Projekt-Cockpit pflegen ...	Begründet eigenen Standpunkt selbstsicher und argumentiert sachlich Geht auf Einwände und Bedenken des Teams ein Geht nicht auf Bereichsleiter zu / Ressourcen Setzt Termine ohne Rücksprache	Teammitarbeiter Geschäftsführung Bereichsleiter Externe Partner

Verankern/Controlling

→ Gestaltung & Verbesserungen

- ◆ Bitte auf klare Feedback-Regeln in Bezug auf Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ergebnissen achten; alle 4-6 Wochen Meeting, um Qualität zu checken: Was funktioniert? Was noch nicht? Was lässt sich optimieren? Dokumentieren.
- ◆ Bei „Unstimmigkeiten“ im Alltag sofort Feedback und Nachfrage; kein „Rabattmarken“ sammeln; „Wir haben die richtigen Leute mit der passenden Absicht in Bezug auf unsere Unternehmens-Mission, bzw. Abteilungszielen. Wir wollen was zusammen hinbekommen und dazu brauchen wir Feedback.“
- ◆ Top Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehören in die regelmäßigen Meetings und Zielvereinbarungen; Erfolge und weniger gute Ergebnisse sanktionieren (Feiern; Unterstützung/Coaching)
- ◆ Geschäftsführung geht voran und veröffentlicht auch eigene Ergebnisse (Verbesserungen/Produktivität = Alltag / Fehler gibt es. Wir lernen daraus. = Alltag
// negative Abweichungen darf es zwei, dreimal geben. Es gibt Unterstützung. Es gibt Transparenz und Konsequenzen).

Werden Sie Change Leader!

Unsere Organisation braucht viel mehr Change Leader.

- Menschen mit Führungsqualitäten gibt es auf jeder Ebene.
- Führen ist eine Frage der Einstellung.
- Jeder einzelne Change Leader trägt zur Umsetzung von Veränderungen bei.

Wir müssen:

- unserem Umfeld Veränderungen vorleben.
- darauf achten, dass Veränderungen nicht zu einem Zwang werden.

Einzigartige und
„attraktive“
Mission, Vision
& Werte klar?

Blinder Fleck I

Ein praktisches Beispiel, ist die folgende Übung, die ich Heinz von Foerster (Wissen und Gewissen: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1993) entnommen habe.

1. Nehmen Sie einen leeren Zettel und skizzieren Sie, den Kreis und den Stern:



2. Halten Sie die Seite mit der echten Hand, schließen Sie das linke Auge und fixieren Sie den Stern in der Abbildung mit dem rechten Auge.
3. Bewegen Sie sodann den Zettel langsam entlang der Sehachse vor und zurück in einer Entfernung von ca. 25 Zentimeter vom rechten Auge bis der Abstand erreicht ist bei dem ...

Blinder Fleck II

Wenn der Stern gut fixiert wird, bleibt der Punkt unsichtbar, wenn die Seite langsam parallel zu sich selbst bewegt wird.

Diese lokalisierte Blindheit ist eine direkte Folge des Fehlens von Photorezeptoren (Stäbchen und Zapfen) an dem Punkt der Retina. Das ist der blinde Fleck, wo alle Fasern von der lichtempfindlichen Schicht des Auges zusammenkommen und den Sehnerv bilden.

Der Punkt, warum wir nicht sehen, ist gar nicht mal so interessant, viel interessanter ist, dass wir nicht sehen, dass wir nicht sehen, dass diese Blindheit überhaupt nicht wahrgenommen wird. Unser Gehirn berechnet aus dem umliegenden Gebiet das Bild das wir glauben zu sehen (einen „weißen Fleck“).

Was in Ihrer Organisation ist aktuell der blinde Fleck?

Mehr Gewinner-Mentalität?

Einzigartige & attraktive Unternehmens-Mission

Vision und Werte klar verstanden

Führungs-Team statt nur Manager

Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten – für mehr eigene Gestaltungsmöglichkeiten

Dialog- und Vertrauens-Kultur mit „Reibung“ für die Sache

Profil

Christoph Schlachte - Chancen-Entwickler, Jg. 1962; Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH); verheiratet und zwei Kinder; über 16 Jahre Management- und Führungserfahrung in der operativen Wirtschaft; Erfahrungen in Reorganisationen und Fusionen sowie der Stolpersteine - Change-Management zu agiler Führung und Organisation; über 12 Jahre Erfahrungen als systemischer Organisationsberater, Moderator und Business Coach (Professional Coach DBVC & TOP/EOS Berater) in einem professionellen Beraternetzwerk für Mittelstand, KMU und Familienunternehmen (Mitglied im BVMW und im Beraternetzwerk des IBWF & autorisierter Prozessberater für das Programm unternehmensWert:Mensch). Autor für Fachbücher und Magazine.

Meine Arbeitsgebiete systematisch und fokussiert

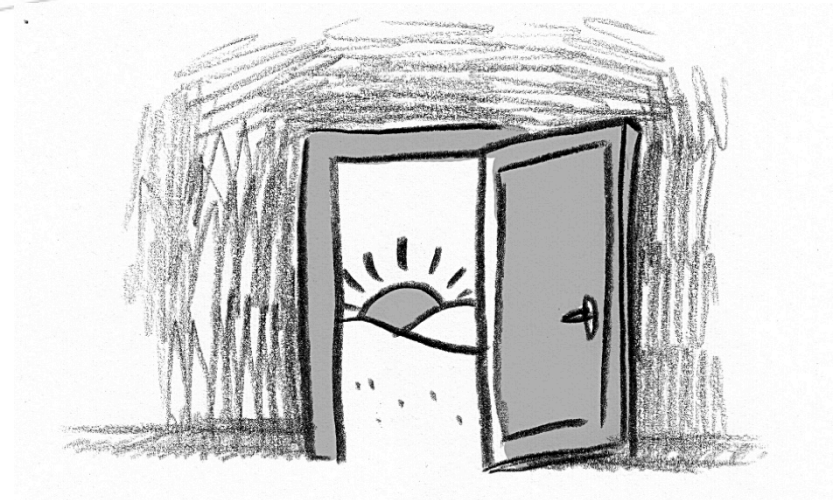
- ◆ Mittelstandsunternehmen, KMU, Familienunternehmen erfolgreich weiterentwickeln (Mission, Vision, Werte → Strategie, Organisation & Führung)
- ◆ Management- (Team) Begleitung in normaler Arbeitsumgebung & Entwicklung hin zum aktiven & sichtbaren „Führungs-Team“
- ◆ Veränderungen, Initiativen und Chance-Management positiv in der Kultur verankern; Kulturanalyse der Stärken
- ◆ Organisation / Führung / „Leadership“ / Delegation an Teams / Selbstverantwortung → Reflektieren & neu denken (Innovation)

Dialog



Sie erreichen mich:

- ◆ Tel. + 49 (0) 9188 30 66 21
- ◆ Handy + 49 (0) 175 16 26 034
- ◆ Email: cschlachte@cs-seminare.com
- ◆ Blog: <http://schlachte.wordpress.com/>
- ◆ Homepage: <http://www.cs-seminare.com>



Mission. Vision. Werte. → Strategie, Organisation & Führung

Ich bin der festen Überzeugung, dass Organisationen lebendige Wertschöpfungsstrukturen brauchen, die eine „attraktive“ Unternehmens-Mission im Fokus haben und dadurch erfolgreich im Markt sein wollen.

Dazu braucht es eine gelebte Dialog- und Vertrauens-Kultur in der es um die „Sache“ geht.

Entwicklung braucht Veränderung. Gerne unterstütze ich Sie, bei der Entwicklung Ihrer „bestmöglichen“ Zukunft.

Literatur

- ◆ Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht; Niels Pfläging; Redline Verlag (2014); ISBN-10: 3868815708
- ◆ Reinventing Organizations; Frederick Laloux; Nelson Parker (20. Februar 2014); ISBN-10: 296013351X
- ◆ Lass die Mitarbeiter surfen gehen; Yvon Chouinad; Redline Verlag (2009) ISBN-10: 386881051X
- ◆ Dialogische Führung: dm-drogerie markt; Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht; Campus Verlag (2011); ISBN-10: 3593394502
- ◆ Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil; Winfried Berner; Schäffer-Poeschel; ISBN 978-3-7910-3192-7
- ◆ Das Unternehmen im Kopf, Storytelling und die Kraft zur Veränderung; Karolina Frenzel, Michael Müller, Hermann Sottong; Kastner Verlag; ISBN 3-937082-38-7
- ◆ Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen; John P. Kotter; Vahlen; ISBN 978-3800650217
- ◆ Tipps: <http://www.cs-seminare.com/veroeffentlichungen/literaturtipps/>

Backup

Beispiel: Morning Star I

„Wer hätte sich jemals vorstellen können, dass Kutschen ohne Pferde fahren können? Oder das tragbare Telefone den Wecker, den Kalender, die Wettervorhersage, den Plattenspieler und den Taschenrechner überflüssig machen würden? Oder dass soziale Netzwerke im Internet den arabischen Frühling auslösen könnten? Oder dass man Seal und Heidi voneinander trennen könnte?

Es gibt Unternehmen, die machen Dinge, von denen niemals jemand geglaubt hätte, dass sie funktionieren könnten – bis sie tatsächlich realisiert wurden. Ein Tomatenverarbeiter in Kalifornien beispielsweise, der Tomatenpaste für Pizza & Co. herstellt, schaffte kurzerhand das Management ab. In dem Unternehmen gibt es keine Hierarchien und keine Chefs. Im Umkehrschluss: Niemand nimmt einem Mitarbeiter die Verantwortung ab oder trifft für ihn die Entscheidungen.

Die Mitarbeiter handeln mit ihren Kollegen selbst Verträge aus. Was sie für ihre Arbeit an Maschinen oder Material benötigen, bestellen sie selbst – und nicht eine Einkaufsabteilung. Das Unternehmen besteht auf diese Weise aus lauter Mini-Unternehmen, jeder Mitarbeiter ist völlig autonom in seinen Handlungen: Er bestimmt, was er genau tun will, wie er mit seinen Kollegen kommunizieren und sich koordinieren will, was er mit den Lieferanten oder Kunden aushandeln will. Die Mitarbeiter haben kurzerhand auch alle Managementaufgaben übernommen.

Es gibt keine Stellenbeschreibungen, keine Anweisungshandbücher und Organisationsrichtlinien keine von oben verordneten Zielvorgaben. Alle Zuständigkeiten und die komplette Arbeitsteilung werden zwischen den Mitarbeitern direkt ausgehandelt.

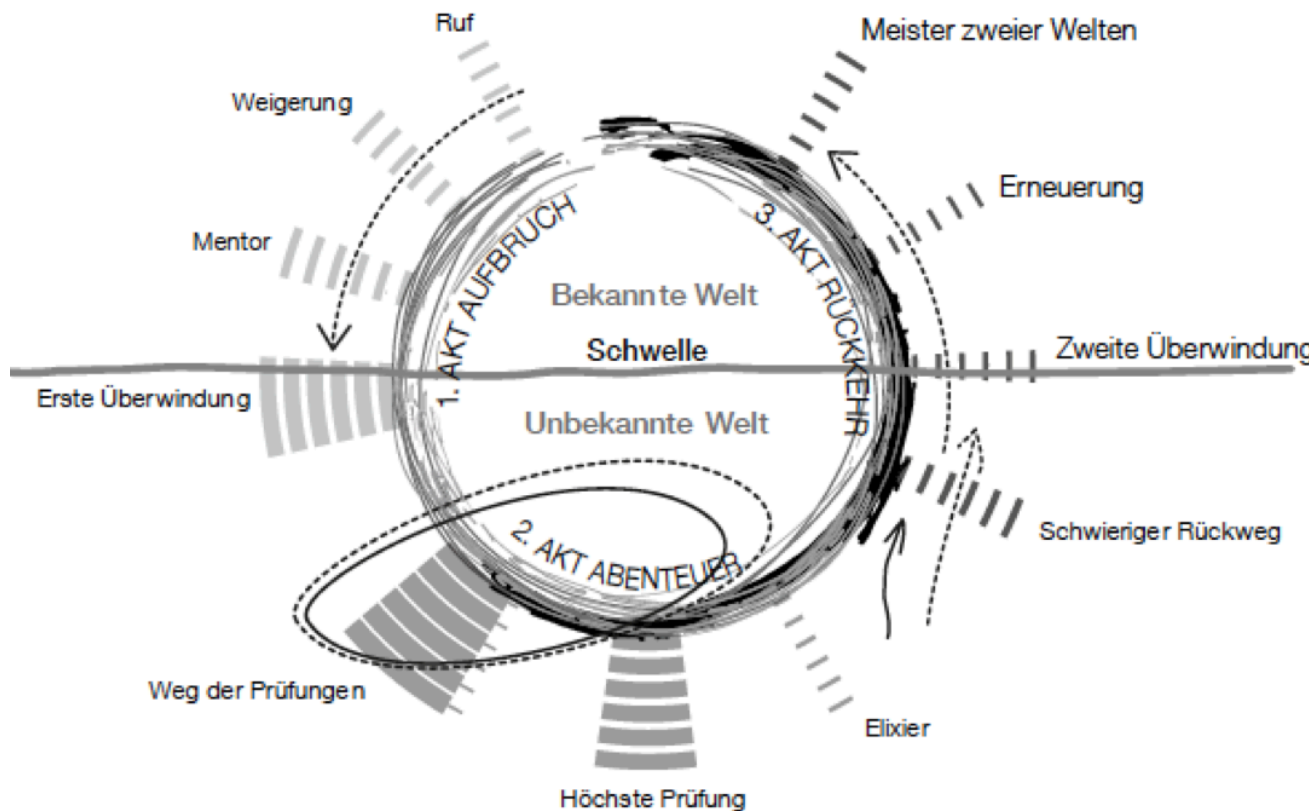
Beispiel: Morning Star II

Das heißt aber nicht, dass einfach jeder macht, was ihm in den Kram passt. Die Kollegen haben ja selbst auch Bedürfnisse, Ziele, Wünsche und Gepflogenheiten. Wenn da einer wie die Axt im Walde auf die eigene Rechnung holzen würde, würde er sich ruckzuck in der freien Wildnis wiederfinden. Die soziale Kontrolle ersetzt die hierarchische Kontrolle von Vorgesetzten. Und das ziemlich effektiv.

Diese Art der Organisation widerspricht völlig dem, was wir aus der Erfahrung der letzten hundert Jahre als „normal“ empfinden. Aber wer weiß, vielleicht ist das die Organisationsform der Zukunft. Sie hat nämlich einige spürbare Vorteile: Keine politischen Spielchen nach dem Stromberg-Muster, mehr Selbstbestimmung und damit weniger Stress, mehr Initiative und intrinsische Motivation, hohe Loyalität und Mitarbeiterbindung, mehr Interesse an Weiterbildung und damit mehr Kompetenz, kurze Wege und schnelle Entscheidungen, große Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.

Na, klar es gibt auch Nachteile. Nicht jedem liegt es beispielsweise, so viel Verantwortung zu tragen. Und neue Mitarbeiter brauchen lange, bis sie sich eingewöhnt haben. Aber es gibt ein verblüffendes Faktum, das uns alle zum Nachdenken bringen sollte, ob es nicht an der Zeit ist, die „alte“ Art ein Unternehmen zu führen zumindest zu überdenken und zu modifizieren: Bei dem Unternehmen handelt es sich nicht etwa um eine kleine experimentelle Klitsche, sondern um die [Morning Star Company](#) – und das ist der größte Tomatenverarbeiter der Welt, der mit 400 Mitarbeitern über 1000 Tonnen Tomaten pro Stunde (!) verarbeitet, einen Umsatz von über 700 Millionen US-Dollar pro Jahr macht und jedes Jahr zweistellig wächst.“

Veränderungen - das ist wie eine Heldenreise für Sie persönlich und Team – Ihre Mission in die Welt bringen



Die „Heldenreise“ ist eine schöne Metapher, um „Neues“ in die Welt zu bringen. Es braucht einen Ruf. Z.B.:

Ihre Unternehmens-Mission in die Welt bringen.

Entwicklung vom Management-Team hin zum Führungsteam. Mehr Leadership überall.

Die erste Überwindung und Wege der Prüfungen werden kommen. Der Weg zurück in die Komfort-Zone ist leicht und verlockend. Obwohl die Ergebnisse gleich bleiben.

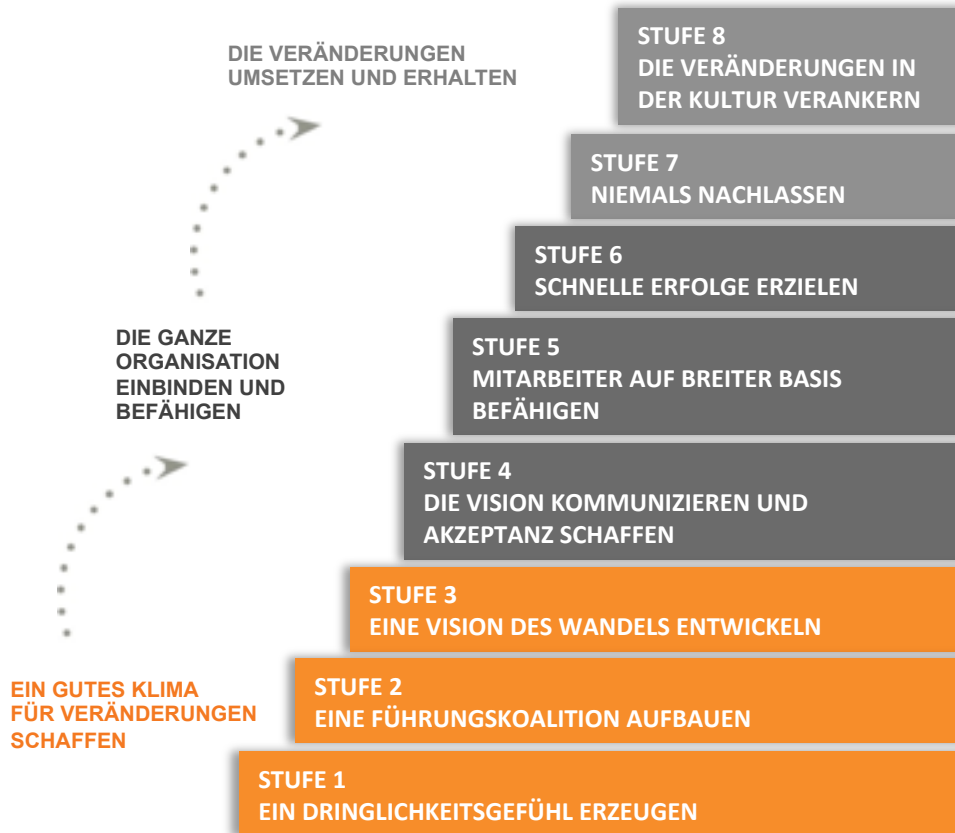
Woran werken Sie, dass Sie auf einem guten Weg sind? Woran, dass Sie vom Weg abkommen? Was tun Sie jeweils konkret? Was unterlassen Sie?

Wie können Sie sich gut unterstützen?

Was bedeutet es für Sie persönlich bei der erfolgreichen Realisierung der Unternehmens-Mission mit dabei zu sein?

Backup Kotter

Aus acht Stufen werden acht Beschleuniger



Die acht Beschleuniger

