

Management absurd

Eine Biopsie der Unternehmensrealität – auf der Suche nach dem
Schwungrad von Systempathologien

Bernhard Jegan, Heinz Jiranek & Chris Wolf
Untersuchungszeitraum: QIV 2014; Auswertung: 2015

Inhalt

Der Ausgangspunkt	2
Perspektive	2
Die Fragen.....	2
Ergebnisse	3
Tiefeninterviews.....	15
Zitate.....	17
Interpretation der Fragebögen	19
Zur Interpretation der Interpretation: Bedrohliche Muster	23
Woran wir derzeit arbeiten	25

Management absurd

Der Ausgangspunkt

Alle drei arbeiten wir als Coachs. Bei einem Austausch darüber, welche Themen uns in unseren Coachings begegnen, mussten wir feststellen, dass sich vieles ähnelt. Der Ausspruch eines unserer Coachees „Es ist einfach absurd, was wir da machen!“ brachte uns dazu, unsere Coaching-Aufzeichnungen September 2013 bis Juni 2014 daraufhin zu überprüfen, welches die häufigsten Klagen waren.

Dabei war es uns wichtig, „bloßes“ Sich-Beschweren zu trennen von Vorgängen oder Erlebnissen, die auf ein Nicht- oder Schlecht-Funktionieren von Vorgängen oder Prozessen verwiesen. Häufig waren dies Phänomene, bei denen unsere Coaching-Klienten bereits erfolglos versucht hatten, Dinge zu ändern oder in eine andere Richtung zu bewegen.

Angespornt durch die hohe Deckungsrate der Themen und auch durch die oft verzweifelten „Ausrufe“: „Wieso sieht das keiner? Wieso ändert sich da nichts!“ beschlossen wir, eine systematische Untersuchung vorzunehmen. Die bereits gesammelten Themen haben uns als Basismaterial für unsere Befragung gedient.

Perspektive

Speziell der systemtheoretische inspirierte Blickwinkel und das Wissen über Veränderungsprozesse wird zu der einen oder anderen Absurdität Veränderungsideen liefern. Was uns natürlich von vorneherein klar ist: Es wird nie vorgefertigte Lösungen geben, sondern jeweils Einzelfallansätze. Dies ist indes aus unserer sonstigen Arbeit vermutlich bekannt.

Die Fragen

Soziographische Daten

- 1) Altersgruppe/ Geschlecht/ Position/Unternehmensgröße/Branche/
Zugehörigkeitsdauer

Sortierfrage

- 2) Welches der beschriebenen Phänomene grenzt noch / schon am ehesten ans Absurde.
Ordnen Sie bitte: Am ehesten = 1, am wenigsten = 15.
 - [1] Behinderndes Hineinregieren
 - [2] Wenig zielführende Entscheidungsprozesse
 - [3] Insgesamt: Unsinnige, überflüssige Prozesse
 - [4] Die Diskrepanz zwischen unseren verkündeten Werten und dem wirklichen Leben
 - [5] Missverhältnis zwischen administrativen und inhaltlich-kreativen Arbeiten
 - [6] Mehr Aufgaben als zu bewältigen sind
 - [7] Wirklichkeitsfremde Ansätze des Top-Managements/von "Global"

- [8] Ein sehr großer Anteil sinnloser Tätigkeiten ("Man kommt nicht mehr wirklich zum Arbeiten.")
- [9] Bei uns ist Sparen oft ziemlich teuer
- [10] Überflüssige Trainings
- [11] Mangel an echter Wertschätzung
- [12] Die Art, wie wir Zielvereinbarungsgespräche/ Beurteilungsgespräche führen
- [13] Anzahl und / oder Ablauf der Meetings
- [14] Zu viel Beschäftigung mit uns selbst statt mit der eigentlichen Aufgabe
- [15] Die Annahme/ Forderung, man könne/ solle dies und das noch "on top" erledigen

Ergänzungen dazu?

- 3) Welche Absurditäten haben wir vergessen und wie wäre dazu Ihr Ranking?

Weitere Fragen

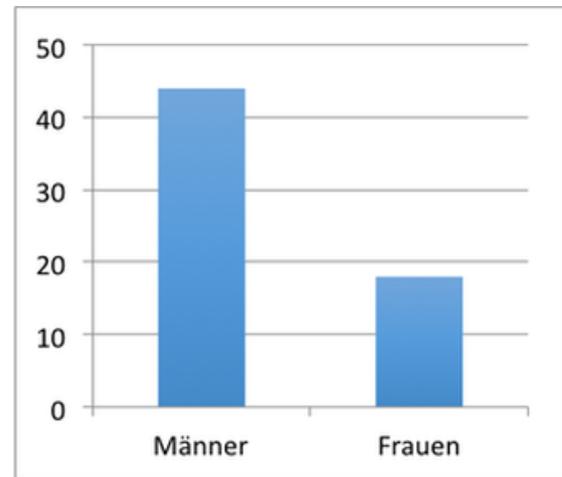
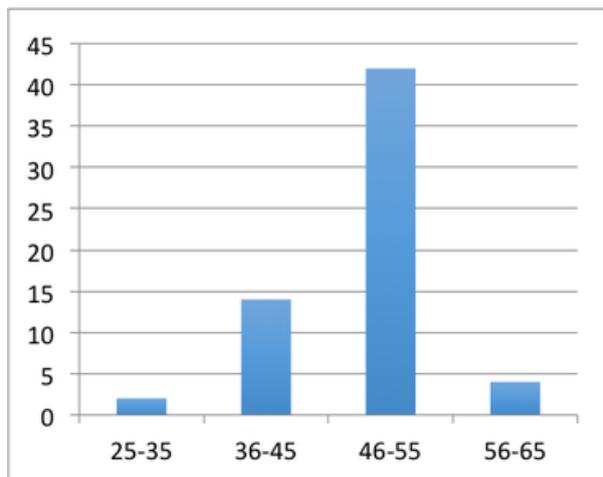
- 4) Inwiefern wirken sich die Top 3 (einschließlich Ihrer Ergänzungen) auf Ihre Motivation aus?
- 5) Inwiefern wirken sich die Top 3 (einschließlich Ihrer Ergänzungen) auf Ihre Identifikation mit dem Unternehmen aus?
- 6) Inwiefern wirken sich die Top 3 (einschließlich Ihrer Ergänzungen) auf die Effektivität des Unternehmens aus?
- 7) Auf der Skala von 0-100: Wie stark beeinträchtigen Sie die von Ihnen wahrgenommenen Absurditäten in Ihrem Arbeitsalltag?
- 8) Was demotiviert Sie in Ihrem Arbeitsumfeld derzeit am meisten?
- 9) Über welches auf Ihre Firma bezogene Thema wird derzeit bei den Mitarbeitern am meisten gesprochen?
- 10) Wenn Sie sich 5 Jahre zurückversetzen, was hat Sie damals am meisten gestört?
- 11) Wenn Sie mit Freunden und Bekannten aus anderen Bereichen reden: Was an der Managementwelt ist Ihnen so peinlich, dass Sie es lieber verschweigen? Welche Worte vermeiden Sie?
- 12) Wenn Sie mit Freunden und Bekannten aus anderen Bereichen reden: Über welche Absurdität machen Sie sich lustig?
- 13) Die Vision meines Unternehmens/unser Mission-Statement finde ich...
- 14) Wenn Sie in Ihrem Unternehmen etwas abschaffen könnten: Was würden Sie sofort bleiben lassen?

Ergebnisse

Der Rücklauf

- 62 Antwort-"Bögen" sind bei uns eingegangen.
- Rücklaufquote: Annähernd 80%

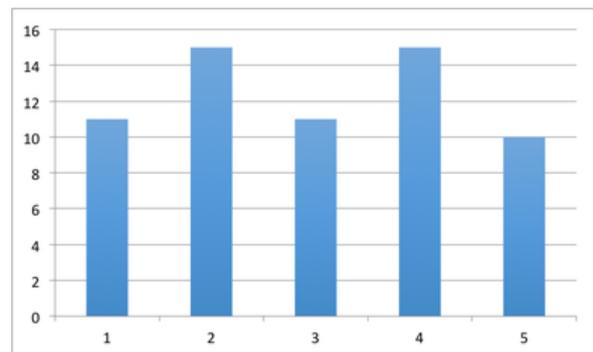
Alters- und Geschlechterverteilung



Erfasste Führungsebenen

Führungsebene:

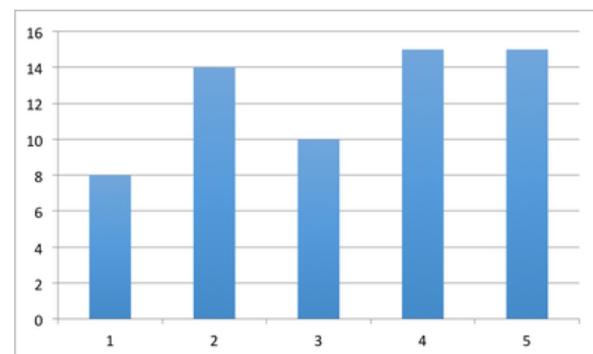
- 1 = Vorstand/Geschäftsführer
- 2 = Bereichsleiter/Hauptabteilungsleiter
- 3 = Abteilungsleiter
- 4 = Gruppenleiter/leitender Angestellter
- 5 = Mitarbeiter



Die Unternehmensgröße (Mitarbeiter)

Anzahl der Mitarbeiter:

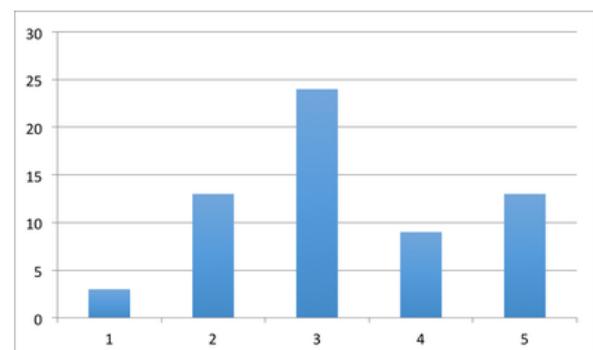
- 1 = ab 50000
- 2 = 10000 bis 50000
- 3 = 5000 bis 10000
- 4 = 1000 bis 5000
- 5 = bis 1000



Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen

Zugehörigkeit zum Unternehmen in Jahren:

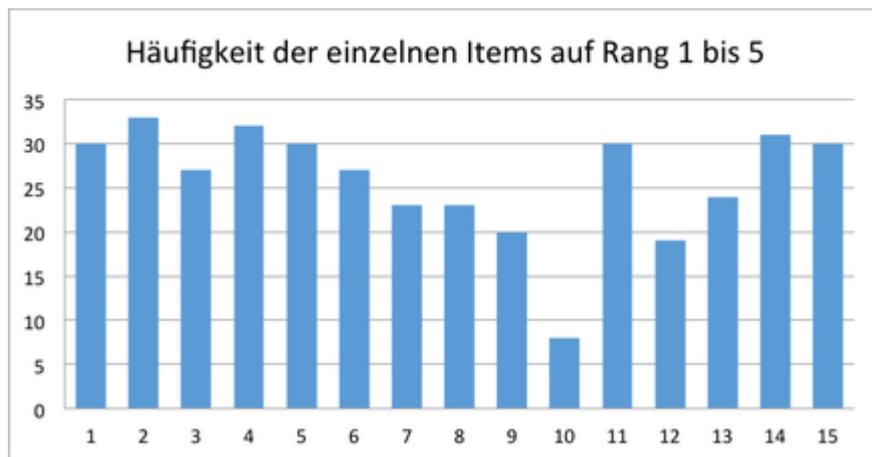
- 1 = 30 Jahre und mehr
- 2 = 20 bis 29 Jahre
- 3 = 10 bis 19 Jahre
- 4 = 5 bis 9 Jahre
- 5 = weniger als 5 Jahre



Die Sortierfrage, allgemeine statistische Untersuchung

Die Studienteilnehmer hatten die Aufgabe, angebotene, zuvor erhobene "Absurditäten" in eine Rangreihe zu bringen (siehe "Die Fragen").

Es gibt viel Variation. Bei der Aufgabe, die angebotenen Absurditäten in eine Rangreihenfolge zu bringen, wurde die gesamte Bandbreite ausgenutzt: Jedes Item taucht auf jedem Rang auf. Die Grafik zeigt die Items 1 bis 15 mit der Häufigkeit, mit der diese auf den Rängen 1 bis 5 zu finden sind.



Die Ergebnisse der Sortierfrage im Einzelnen

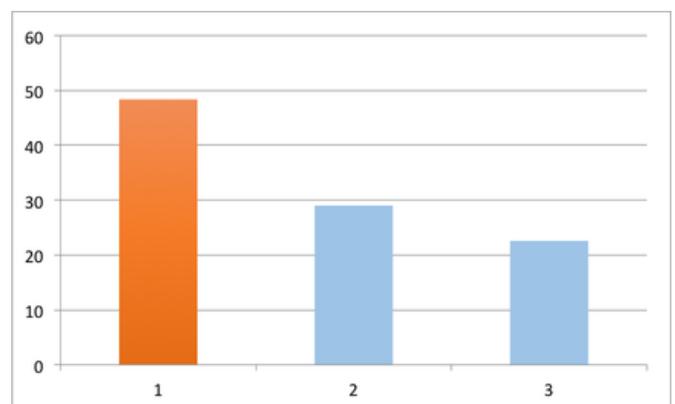
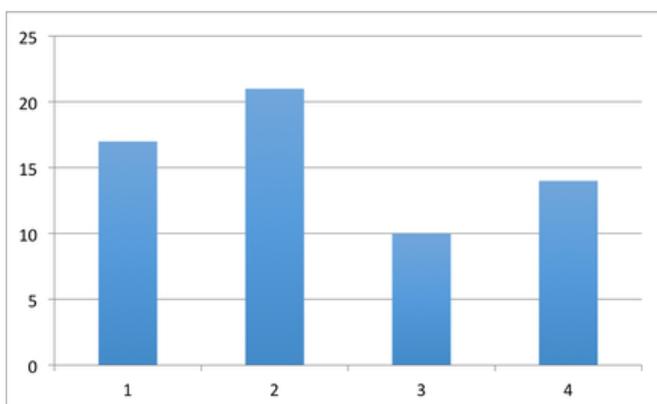
Im Folgenden finden Sie - Frage für Frage - die Ergebnisse. In der Drittelung der Rangplätze (was findet sich auf Rang 1-5, 6-10, 11-15) wird das Ergebnis deutlicher sichtbar.

Legende der jeweils linken Tabelle:

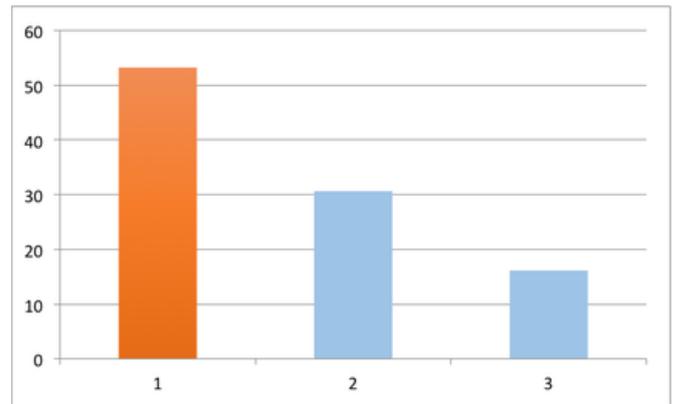
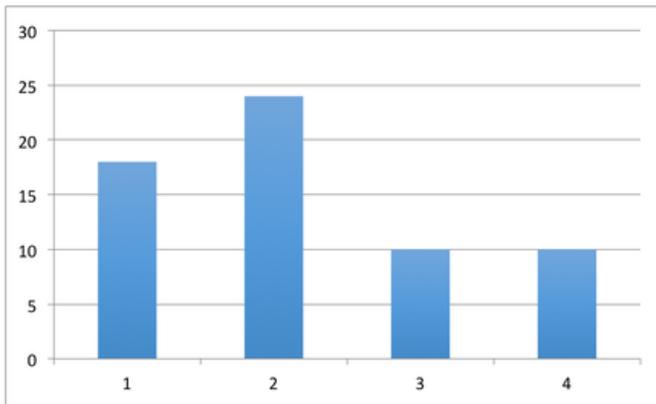
- 1 = Häufigkeit Position 1-3
- 2 = Häufigkeit Position 4-7
- 3 = Häufigkeit Position 8-11
- 4 = Häufigkeit Position 12-15

Legende der jeweils rechten Tabelle:

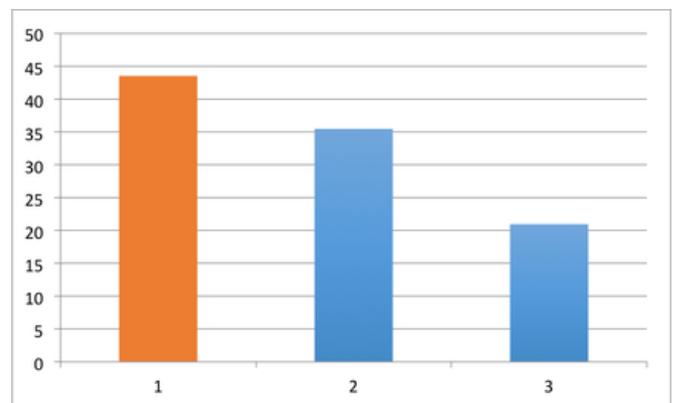
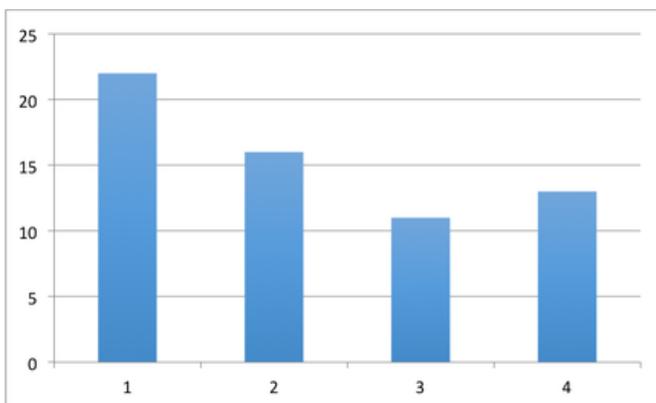
- 1 = prozentuale Häufigkeit Position 1-5
- 2 = prozentuale Häufigkeit Position 6-10
- 3 = prozentuale Häufigkeit Position 11-15



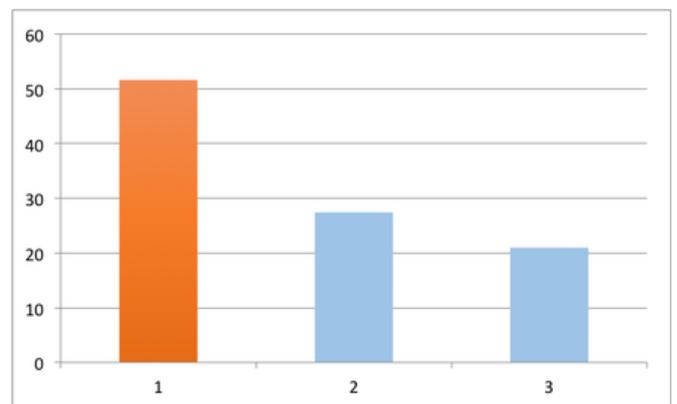
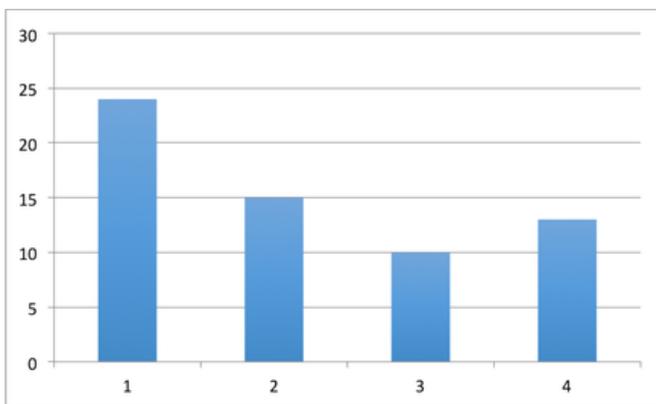
[1] Behinderndes Hineinregieren



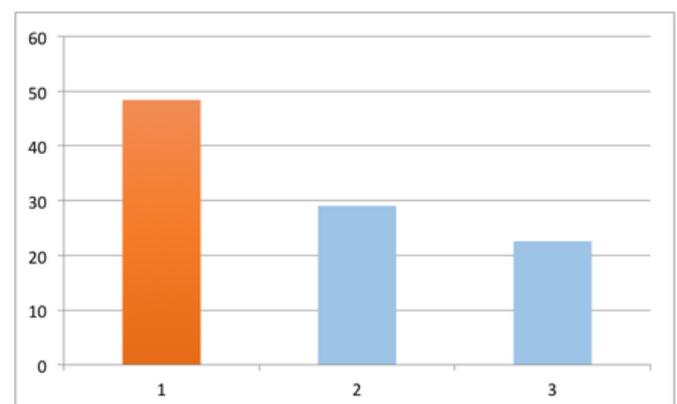
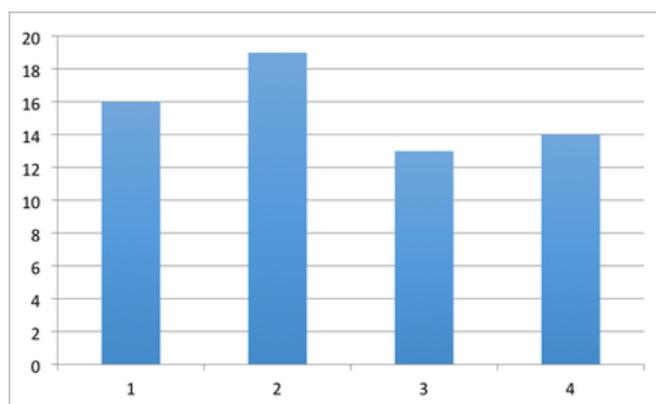
[2] Wenig zielführende Entscheidungsprozesse



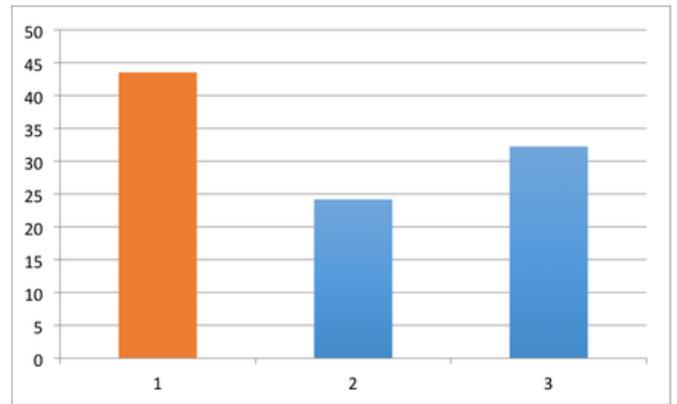
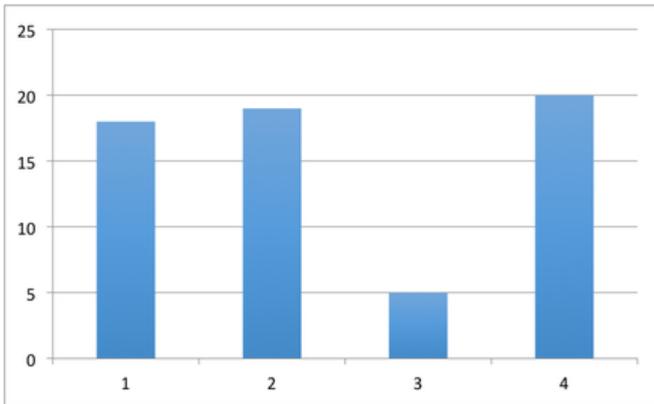
[3] Insgesamt: Unsinnige, überflüssige Prozesse



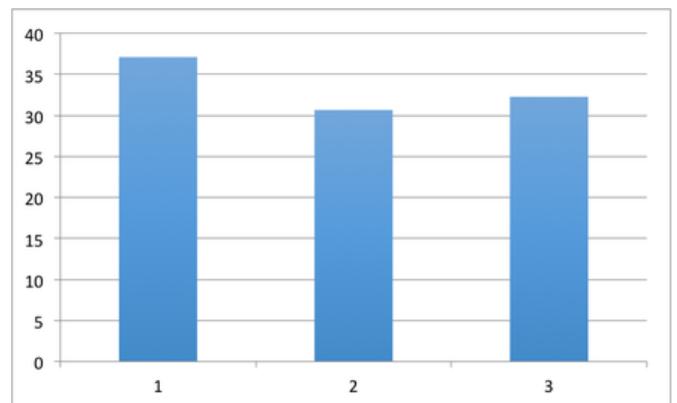
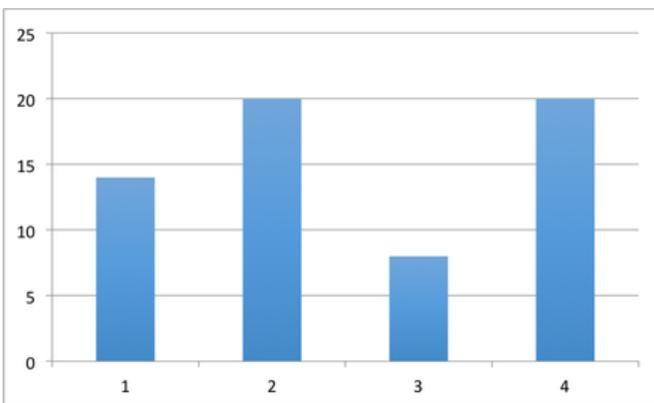
[4] Die Diskrepanz zwischen unseren verkündeten Werten und dem wirklichen Leben



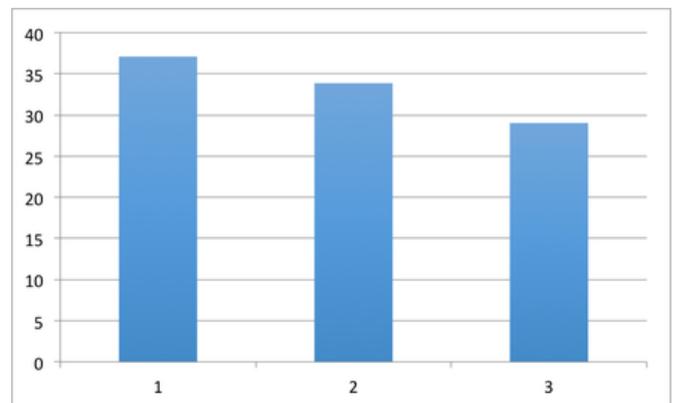
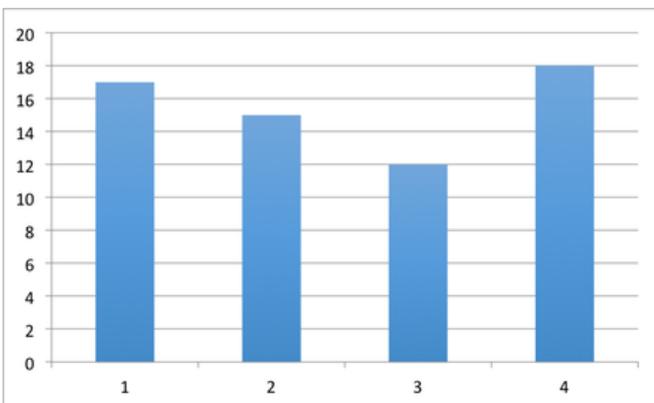
[5] Missverhältnis zwischen administrativem und inhaltlich-kreativem Arbeiten



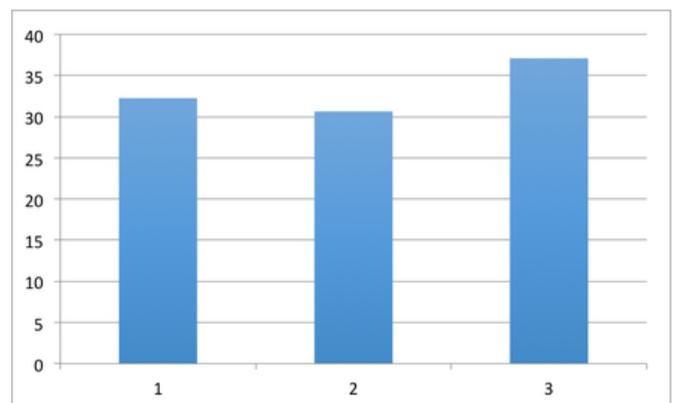
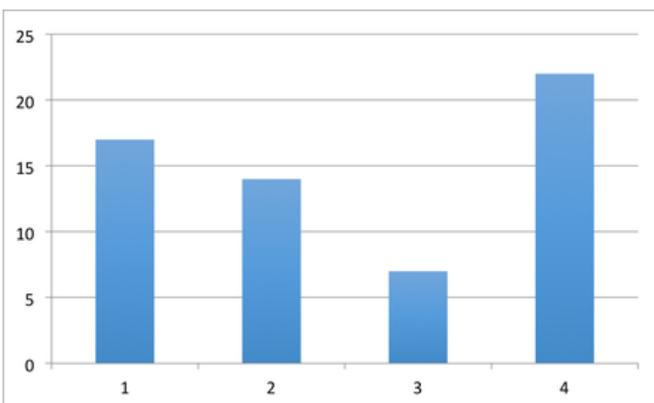
[6] Mehr Arbeit, als zu bewältigen ist



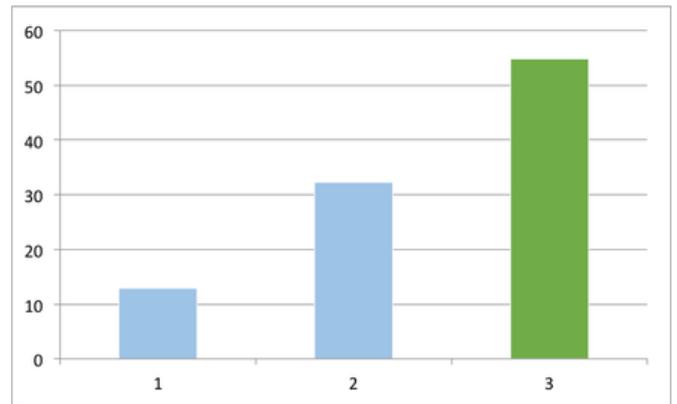
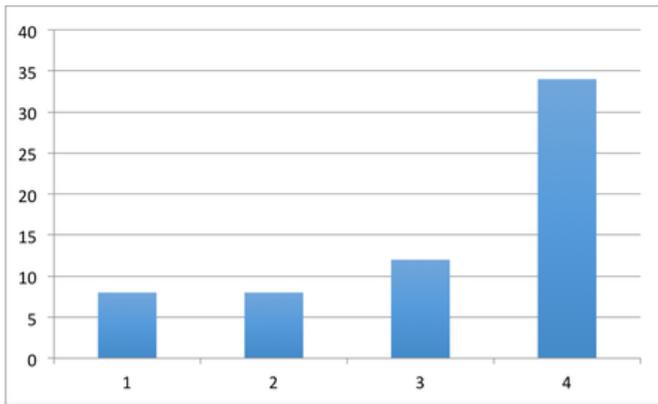
[7] Wirklichkeitsfremde Ansätze des Top-Managements/von „Global“



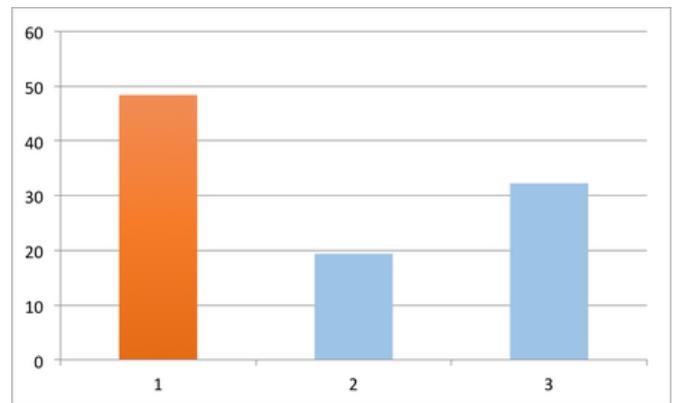
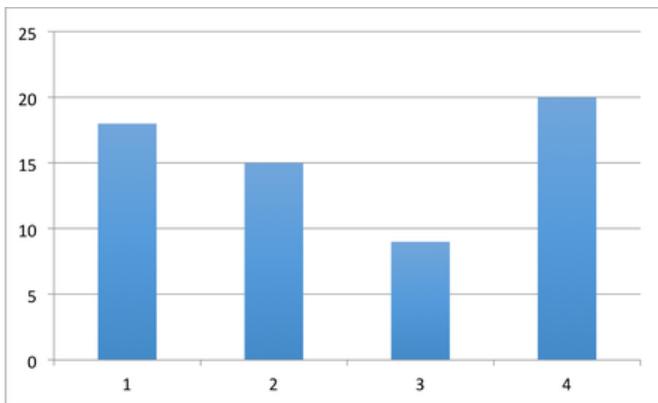
[8] Ein sehr großer Anteil sinnloser Tätigkeiten ("Man kommt nicht mehr wirklich zum Arbeiten.")



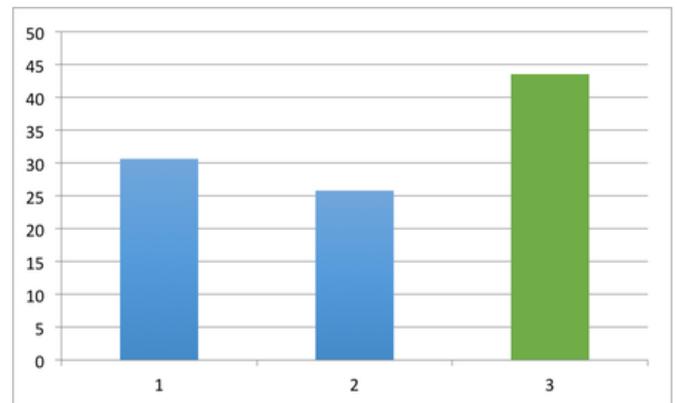
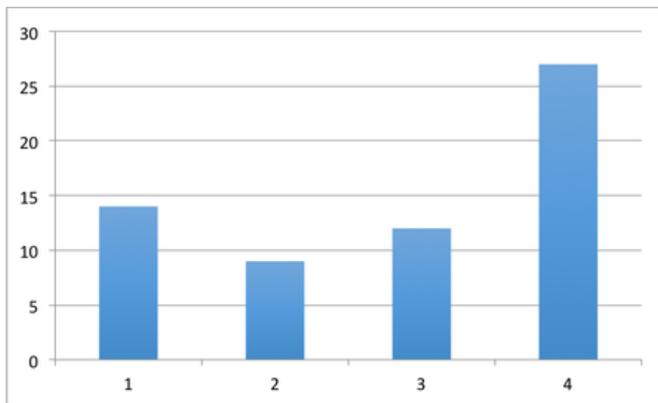
[9] Bei uns ist sparen ziemlich teuer!



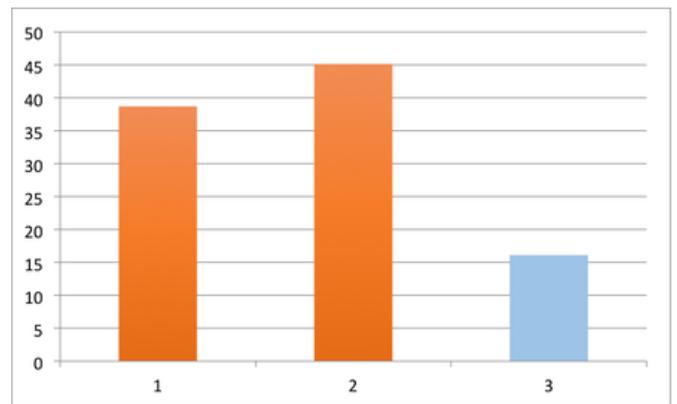
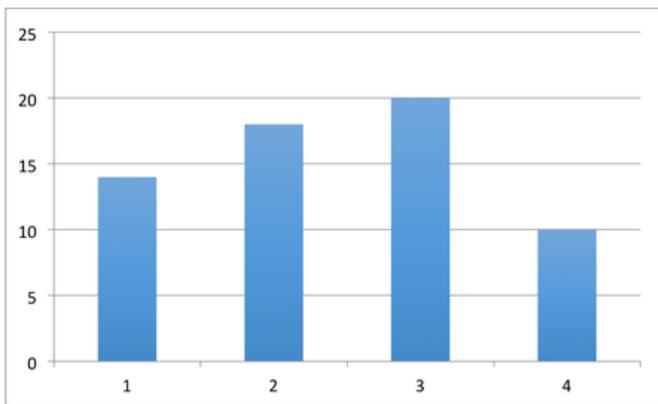
[10] Überflüssige Trainings



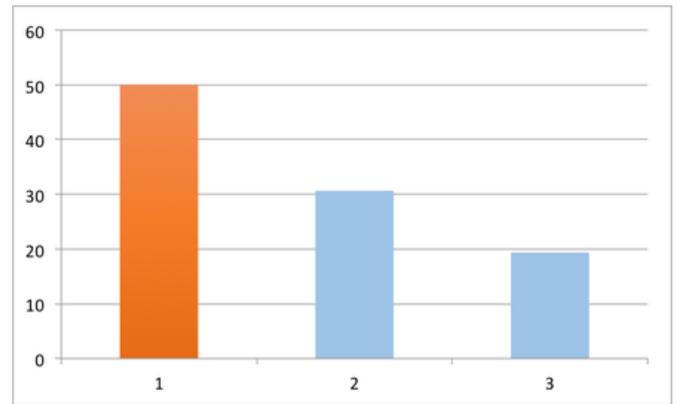
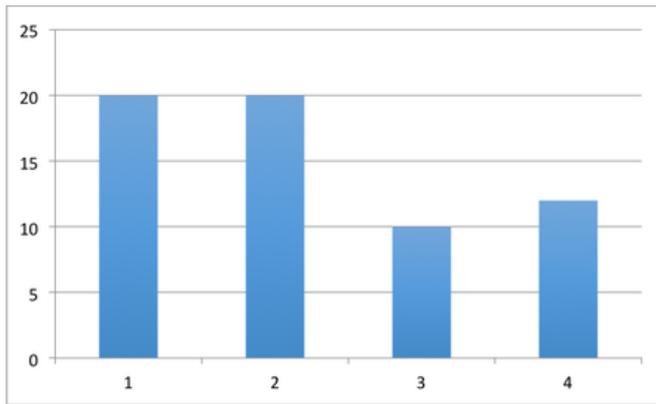
[11] Mangel an echter Wertschätzung



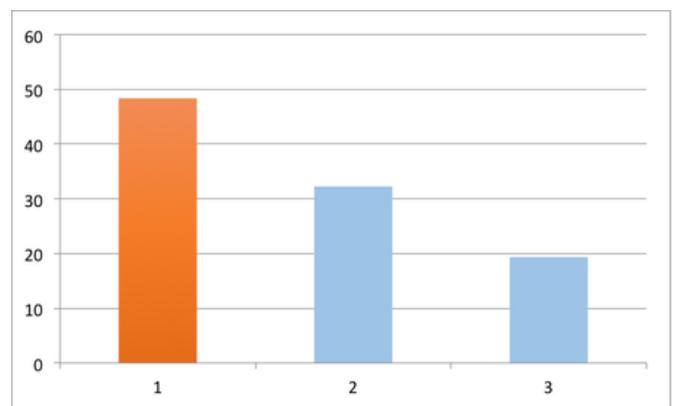
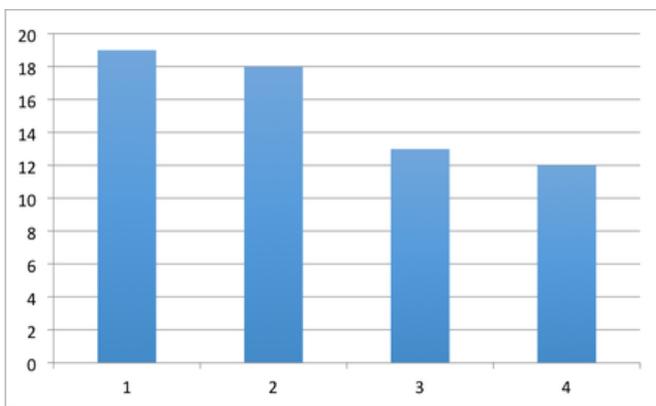
[12] Die Art, wie wir Zielvereinbarungsgespräche/Beurteilungsgespräche führen



[13] Anzahl und/oder Ablauf der Meetings



[14] Zu viel Beschäftigung mit uns selbst, statt mit der eigentlichen Aufgabe



[15] Die Annahme/Forderung, man könne/solle dies und das noch „on top“ erledigen

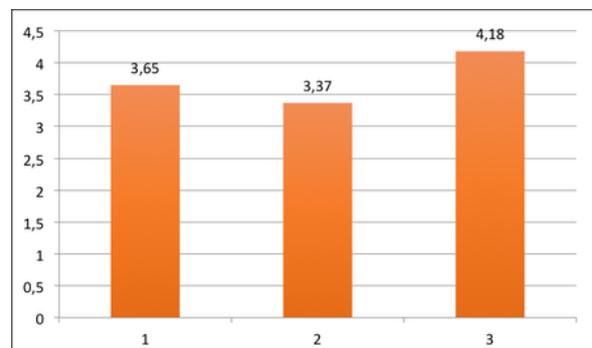
Nach der Sortierfrage...

...haben wir weitere Antworten gesucht, teils durch **skalierte Fragen** (1 = ... 2 = ... usw.), teils durch **offene Fragen**.

Auswirkungen auf Motivation, Identifikation und Effizienz des Unternehmens

Inwiefern wirken sich die Top 3 der Sortierfrage (einschließlich Ihrer Ergänzungen) auf Ihre Motivation (1), Identifikation (2) und auf die Effizienz des Unternehmens (3) aus? Rechts die Mittelwerte der Antworten.

- 1 = kaum
- 2 = ein bisschen
- 3 = "normal"
- 4 = spürbar
- 5 = sehr deutlich



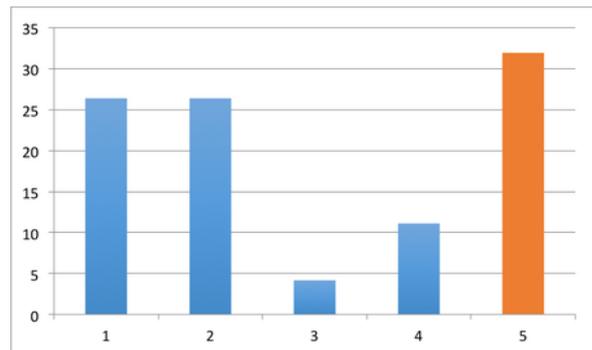
Welche Absurditäten haben wir vergessen?

Unser Vorgehen: Wir haben die Antworten auf die offene Frage kategorisiert und gezählt.

Über 70% der Befragten hat hier geantwortet, das heißt, dass die Ranking-Frage immer noch nicht alles erfasst hat, was unsere Teilnehmer bewegt und dass Sie wohl durch Ihre Antworten noch einmal den Finger in die schmerzvollsten Wunden legen wollten. Es fällt auf, dass das Thema "schlechte Führung" in 32% der Nennungen auftaucht.

Nennungen in Prozent:

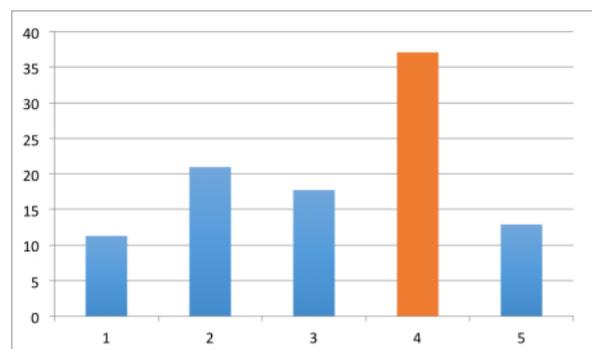
- 1 = keine Angabe
- 2 = fehlende/ungeeignete Strategie / ungeeignete Struktur
- 3 = fehlende Wertschätzung;
- 4 = Chaos in der Arbeitsorganisation
- 5 = schlechte Führung



Wie stark beeinträchtigen Sie die von Ihnen wahrgenommenen Absurditäten in Ihrem Arbeitsalltag? (100er-Skala)

Nennungen in Prozent:

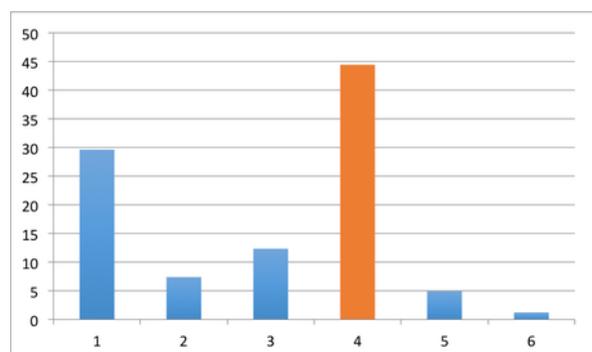
- 1 = 0 - 20
- 2 = 21 - 40
- 3 = 41 - 60
- 4 = 61 - 80
- 5 = 81 - 100



Was demotiviert Sie in Ihrem Arbeitsumfeld derzeit am meisten?

Nennungen in Prozent:

- 1 = fehlende/ungeeignete Strategie oder Struktur
- 2 = fehlende Wertschätzung
- 3 = Chaos in der Arbeitsorganisation
- 4 = schlechte Führung
- 5 = mangelnde Kooperation
- 6 = keine Angabe

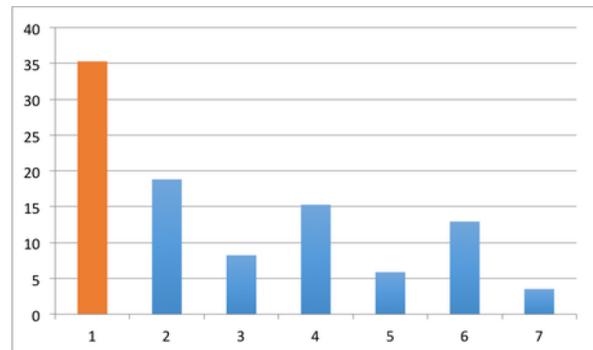


(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

Über welches auf Ihre Firma bezogene Thema wird derzeit bei den Mitarbeitern am meisten gesprochen?

Nennungen in Prozent:

- 1 = Strategie/Struktur
- 2 = (wirtschaftliche) Situation des Unternehmens
- 3 = Prozesse
- 4 = Chaos in der Arbeitsorganisation
- 5 = Entwicklungsmöglichkeiten
- 6 = Führung
- 7 = keine Angabe



(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

"Das Fehlen einer klaren Unternehmensstrategie sowie Unsicherheit darüber, wie das Unternehmen sich längerfristig, in den nächsten 2-5 Jahren, aufstellen will."

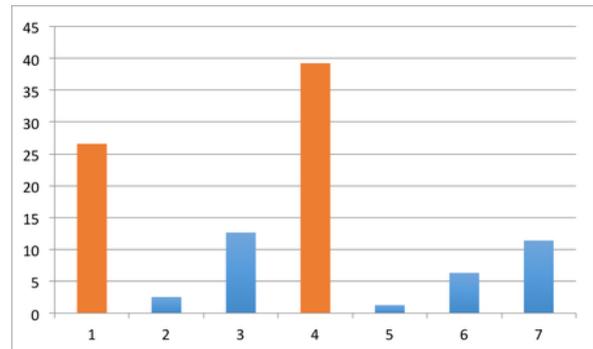
Über 50% der Antworten auf die Frage, worüber die Mitarbeiter am meisten sprechen, befassen sich mit der Strategie, welche unklar oder nicht akzeptiert ist. Im O-Ton hört man in diesbezüglichen Gesprächen nicht selten, dass die Existenz einer Strategie an sich bezweifelt wird. Das ist hart.

Im Vergleich dazu vermuten nur 17% der Befragten, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen bevorzugt über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sprechen. Etwa genau so viel Beachtung findet "Chaos in der Arbeitsorganisation", wozu wir auch das Riesenthema Überlastung gezählt haben. Nun muss man gewiss bedenken, dass es hier um die Vermutung von Managern und Einzelpersonen geht, worüber Leute sprechen. Wenn man dieses Ergebnis in eine Überschrift fassen wollte, die plakativ und entsprechend simplifiziert ist, dann könnte diese lauten: "50% Befragter vermuten, dass Mitarbeiter mit der Strategie hadern".

Wenn Sie sich 5 Jahre zurückversetzen, was hat Sie damals am meisten gestört?

Nennungen in Prozent:

- 1 = fehlende/ungeeignete Strategie / Struktur
- 2 = fehlende Wertschätzung
- 3 = Chaos in der Arbeit / Prozesse
- 4 = schlechte Führung
- 5 = mangelnde Kooperation
- 6 = (wirtschaftliche) Situation
- 7 = keine Angaben

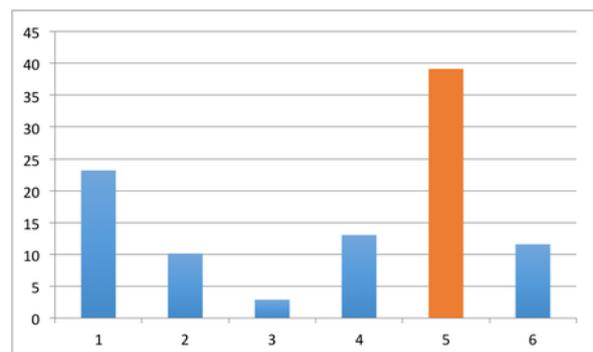


(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

Wenn Sie mit Freunden und Bekannten aus anderen Bereichen reden: Was an der Managementwelt ist Ihnen so peinlich, dass Sie es lieber verschweigen? Welche Worte vermeiden Sie?

Nennungen in Prozent:

- 1 = nichts
- 2 = fehlende/ungeeignete Strategie oder Struktur
- 3 = fehlende Wertschätzung
- 4 = Chaos in der Arbeitsorganisation
- 5 = schlechte Führung
- 6 = Sonstiges



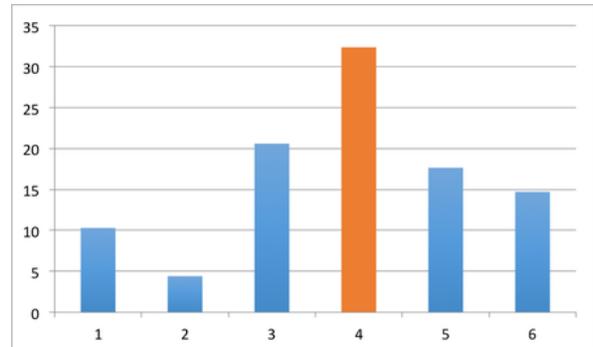
(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

Eine Antwort: "Nichts, ich spreche darüber, auch über den Irrsinn, (habe einen Ordner dafür)." In der Mehrzahl berichten unsere Teilnehmer, dass Sie außer Kleinigkeiten wie den allgegenwärtigen Anglizismen wenig bewusst verschweigen. Eine Stimme, die einem nachdenklich werden lässt: „Dass ich mich in den zurückliegenden 1½ Jahren vom Überzeugungstäter und motivierten Vorgesetzten zum Opfer entwickle. Ich war wirklich auf einem guten Weg... Dennoch bin ich derzeit im Vergleich zu meinen Kolleginnen und Kollegen überdurchschnittlich erfolgreich, was mich wundert."

Wenn Sie mit Freunden und Bekannten aus anderen Bereichen reden: Über welche Absurdität machen Sie sich lustig?

Nennungen in Prozent:

- 1 = fehlende/ungeeignete Strategie oder Struktur
- 2 = fehlende Wertschätzung
- 3 = Chaos in der Arbeitsorganisation
- 4 = schlechte Führung
- 5 = Sonstiges
- 6 = nichts



(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

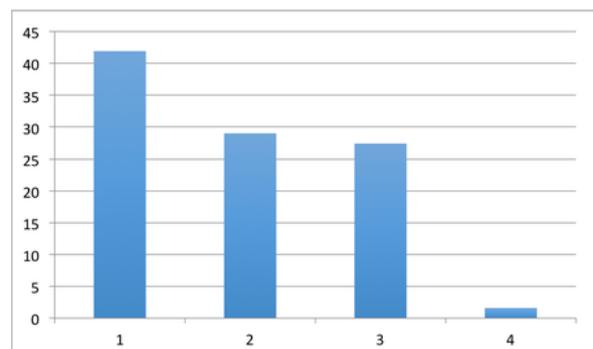
Immerhin fast 15% der Antworten lauteten: "Über nichts". Für uns ein Hinweis darauf, dass den Befragten das Thema zu ernst ist, als dass sie darüber einfach nur lästern würden. Mehr als ein Drittel der Antworten fiel unter die Kategorie "Schlechte Führung". Da werden die "Fähnchen im Wind", "unnötige Abstimmungsschleifen" sowie die Tendenz vieler Führungskräfte, "ihre Mitarbeiter für dumm verkaufen zu wollen", kritisiert.

20% der Antworten finden sich in der Kategorie "Chaos in der Arbeitsorganisation". Da viele der dort genannten Situationen von den Betroffenen als von ihnen nicht beeinflussbar erlebt werden, entscheiden sie sich dafür, darüber zu spotten.

Die Vision meines Unternehmens/ unser Mission-Statement finde ich...

Nennungen in Prozent:

- 1 = gut
- 2 = gut, wird aber nicht umgesetzt
- 3 = schlecht
- 4 = keine Angaben



(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

Weniger als 43% der Antworten lassen sich hier als "gut" kategorisieren. Der Rest, also die Mehrheit der Aussagen, bewegt sich zwischen "schlecht" und "gut, aber wird nicht umgesetzt". Da muss der Nutzen von solchen Statements, außer für die Beratungsfirmen, die sie erstellen, deutlich bezweifelt werden. Ein Teilnehmer bringt eine Befürchtung, die sich hier aufdrängt auf den Punkt: "Insgesamt finde ich trotzdem, dass eine sinnlose babylonische Begriffsverwirrung herrscht über aufgeblasene Statements, die letzten Endes keinerlei

praktische Bedeutung haben. Frage: Ist es wirklich wichtig, ein Mission Statement zu haben?"
Nach unserer Befragung liegt uns hier eher ein "nein!" auf der Zunge.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen etwas abschaffen könnten: Was würden Sie sofort bleiben lassen?

Nennungen in Prozent:

1 = keine Angabe

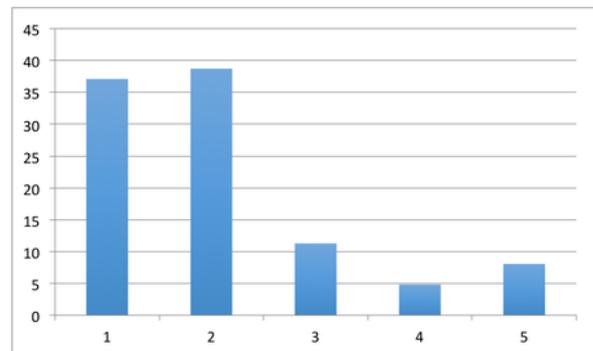
2 = gewisse Arbeitsweisen, wie z.B. ausufernde Meetings

3 = gewisse Prozesse / Strukturen, wie z.B. überbürokratische "Performance & Development"-Ansätze (9-Felder-Modell)

4 = gewisse Denk- und

Kommunikationsweisen, wie z.B. "Ego-bezogenes Denken anstatt das Wohl des Unternehmens im Fokus"

5 = Sonstiges



(Die Kategorien wurden inhaltsanalytisch aus den Antworten auf die offene Frage abgeleitet)

37% der Befragten machen hierzu keine Angaben. Bedeutet das, dass sie letztlich mit den Vorgehensweisen in ihren Unternehmen doch einigermaßen zufrieden sind? Oder fehlt es ihnen schlichtweg an Ideen, was man denn besser abschaffen sollte?

Schlechte Meetings, viele überbordende Power-Point-Präsentationen sowie Diskussionen um Prozessoptimierungen sind die häufigsten Beispiele für die Kategorie "Gewisse Arbeitsweisen". Immerhin 38% der Befragten nannten diese Themen.

Nicht hilfreiche Prozesse und Strukturen sowie fragwürdige Denkweisen ("Ich bin der Allerwichtigste!") waren zwei weitere Kategorien, die nicht so häufig genannt wurden.

Beispielhafte Originalzitate

Da die Daten anonymisiert bei uns gespeichert sind, haben wir keine Ahnung, wer unserer Teilnehmer was geschrieben hat. Wir haben die Aussagen dennoch immer dort sprachlich verändert, wo eventuell Inhalt oder Stil Rückschlüsse erlauben könnten.

An dieser Stelle seien nur drei Zitate beispielhaft gezeigt.

Ich muss zusehen, dass viele Prozesse nicht gut laufen, aber eine Menge Zeit und Geld investiert wird, ich aber weiß, dass ich nichts zu sagen brauche, da es entweder nicht gehört werden will oder die Person, die etwas bewirken

könnte, mit der Information strategisch unklug umgehen würde, so dass alles noch viel schlimmer werden würde, wenn ich was sage.

Abstimmeritis: alles muss mit möglichst vielen Unbeteiligten oder gar Blockierern in vielen Schleifen abgestimmt werden, so dass eine zügige Erledigung von Dingen kaum möglich ist.

Ständig Powerpoint Präsentationen für diverse Anlässe zu liefern. Extrem aufwändig und zeitraubend. Wer optisch die tollsten Präsentationen aufbereitet, wird als am leistungsfähigsten wahrgenommen, obwohl dies über die Realität wenig aussagt. Zu viele agieren in ihrem "Mikrokosmos", zu wenige dienen der ganzheitlichen Aufgabe. Kein Respekt mehr vor Arbeitszeiten, emails kommen 7 Tage rund um die Uhr und jeder erwartet, dass man sofort reagiert.

Tiefeninterviews

In 4 ausführlichen Interviews wurden Aspekte der Absurditäten beleuchtet.

Interview 1

Der interviewte Manager auf CEO-Ebene fokussiert in der Ursachenforschung auf Managementfehler, die in der Natur des Menschen begründet liegen: Selbstüberschätzung, sich selbst zu wichtig nehmen.

Unter dem hohen Druck, der in der Wirtschaft herrscht, führt dies zu Strategien der Sicherung der eigenen Karriere und des Nicht-Eingestehens von Fehlern sowie dazu, dass Wasser gereicht wird, nachdem Wein gepredigt wurde, Schuldzuweisungen hin- und herschieben (Blame Game).

In einer solchen Kultur kann Management nicht vernünftig arbeiten, sondern jeder versucht, sich unentbehrlich zu machen. Ein guter Manager indes würden den ultimativen Test bestehen: Falls er mal drei Monate nicht da wäre, würde es nicht auffallen.

Man könnte hier am effektivsten einwirken, indem man Feedbackkultur optimiert.

Interview 2

Der interviewte Manager auf CEO-Ebene fokussiert auf Prozesse, die nicht zu den Zielen des Unternehmens passen und wieder auf Manager, die sich zu wichtig nehmen. Er zitiert Papst Johannes XXXIII, der gerne erzählte, dass ihm sein Schutzengel allmorgendlich zuflüsterte: „Angelo, nimm Dich nicht so wichtig.“

Darüber hinaus fehle allzu oft der gesunde Menschenverstand, dies ist ein Moment, welches im Interview immer wieder angesprochen wird. So werden mutige Entscheidungen und das Verlassen der Komfortzone nahezu unmöglich. Die effektivste Einwirkung würde darin bestehen, die Bodenhaftung wiederherzustellen und den gesunden Menschenverstand zu nutzen, um sich selbst zu checken.

Interview 3

Der dritte Interviewpartner (Hauptabteilungsleiter) nannte folgende Faktoren, die zu absurden Situationen in seinem Unternehmen führen würden:

- a) Elektronische Workflows: jeder denkbare Prozess muss in EDV-Systemen abgebildet werden. Die Menschen seien die Knechte derselben.
- b) *Emaileritis*: Es würde nur noch per E-Mail kommuniziert und gleichzeitig große Verteiler benutzt. Damit würden Menschen Verantwortung von sich schieben.
- c) Besprechungs-Overkill - ohne auch nur ansatzweise zufriedenstellende Ergebnisse daraus.
- d) Budgetierungsprozesse - auf 10.000 € genau, bei einem Volumen von 50 Millionen.
- e) Übertriebene Compliance-Regeln: "Viel zu viele - hochbezahlte - Häuptlinge in den Zentraleinheiten" dächten sich immer neue Regeln aus, die von allen Mitarbeitern weltweit dann mühsam umgesetzt werden müssen.

Der befragte Manager sieht die Hauptursache für derartige Absurditäten im Management in den Complianceeinheiten der Headquarters, die, einer Hydra gleich, die Unternehmen mit hunderten Prozessen überfluten würden. Stabilisierend wäre eine gewisse Lethargie der Betroffenen.

Und die "Meta-Absurdität": Wir haben keine Zeit, um die Absurditäten zu bekämpfen.

Interview 4

Die Personalexpertin nennt u.a. widersprüchliche Forderungen des Managements an ihre Mitarbeiter:

- a) Arbeitet cross-functional, ABER haltet euch gefälligst an vorgegebene Hierarchien.
- b) Sorgt gut für eure Mitarbeiter (unser wichtigstes Kapital), ABER spart und optimiert, so viel ihr könnt.

Und weiter:

- c) Micro-Management der Führungskräfte: "Wenn Mitarbeiter zum Schaulaufen antreten, dann geht es leider nicht primär um die Inhalte derer Präsentationen. Vielmehr kritisiert der Top-Manager lieber die Schriftgröße auf den Folien."

Die Interviewpartnerin beklagt besonders den Mangel an Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Mitarbeiter. Stattdessen habe ein ausgeprägter Kontrollzwang weit um sich gegriffen.

Als "Gegenmaßnahmen" nennt sie deutlich vereinfachte Organisationsstrukturen, Führungsaufgaben auf Wesentliches beschränken sowie seltenere Re-Organisationen. Sehr oft würden nämlich Change-Prozesse einfach verdampfen.

Zitate

Über welche Absurditäten machen Sie sich lustig?

Fehlende oder ungeeignete Strategie

„Das Phänomen 'des Kaisers neue Kleider': Jeder weiß, es gibt keine klare Unternehmensstrategie, aber es wird so getan als ob.“

„Man plant 'alle Nase lang' einen Umbruch /Neustart und somit wiederholt vieles sich.“

Chaos in der Arbeitsorganisation

„Schlechte Mailingkultur; alle in cc setzen heißt alle blockieren.“

„Unsinnige Meetings, Planlosigkeit, die jeden Selbständigen in die Insolvenz stürzen würde, ganz wichtige Meetings, die abgesagt werden und man vorher schon Wetten abschließen könnte, dass eine Absage kommt.“

„Entscheidungen und Anweisungen, die von Kollegen nicht umgesetzt werden, weil sie zum Chaos führen würden.“

„Heilloser Aktivismus ohne konkrete Ergebnisse.“

„Die vermeintliche immer vorhandene Verfügbarkeit, die gar nicht nötig ist.“

Schlechte Führung

„Bestimmte Lieblingsprojekte der Führung, die sie partout nicht aufgeben wollen, entgegen der Empfehlung der internen Experten.“

„Unnötige Abstimmungs-/Bearbeitungsschleifen (z.B. Kontrolle /Korrektur von Mails durch den Vorgesetzten; resultiert aus fehlendem Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und hat z.T. auch ein mangelndes Engagement und Vermeidung von Verantwortung zur Folge).“

„Eine Gruppe feiert sich und ein Projekt, obwohl jedem mit gesundem Menschenverstand klar ist, dass das Projekt unsinnig oder bereits fehlgeschlagen ist. Plötzlich kippt die Gruppenstimmung, und dasselbe Projekt wird als unsinnig oder fehlgeschlagen bewertet. (...) Alle sind sich jedoch einig, dass alle alles richtig gemacht haben.“

„Fähnchen im Wind'-Beispiele. Die Meinung wird der derzeitigen Situation angepasst, dies kann sich auch binnen Stunden ändern, wenn es nützt. Diese ändert sich z.B., wenn der Vorgesetzte eine andere Meinung vertritt. Oder die Meinung wird erst nach Bekundung des Vorgesetzten geäußert, die der Meinung des Vorgesetzten entspricht und diese verstärkt. ('Wackeldackelprinzip')."

Die Vision meines Unternehmens / unser Mission-Statement finde ich ...

„Es handelt sich überwiegend um Leerformeln, die ignoriert oder mit eigenen Inhalten gefüllt werden können."

„Inhaltlich durchaus in Ordnung, wobei ich manches davon für selbstverständlich halten würde. Die propagierten Denk- und Verhaltensweisen werden leider nicht auf allen Ebenen vorgelebt."

„Im Grunde völlig in Ordnung, würde es denn vom Topmanagement auch so vorgelebt und umgesetzt werden."

„... bescheuert, weil sie alle 2 Jahre wechselt"

„prinzipiell okay. es existiert eine Art Agenda für die nächsten Jahre, die uns vorgestellt wurde und was ich richtig gut finde. Die Reibungsverluste laufen mehr in den mittleren Bereichen ab."

„typisch blutleer. Normales Marketing."

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen etwas abschaffen könnten: Was würden Sie sofort bleiben lassen?

Arbeitsweisen

„Die weit verbreitete Erwartung, dass jeder, der etwas zu berichten, vorzustellen oder zu diskutieren hat, dies mit einer (möglichst schicken) PowerPoint Präsentation zu leisten hat."

„Die Diskussionen über Prozesse und deren vermeintlicher Optimierung. Es wird niemals gefragt und niemals evaluiert, was dadurch besser wird bzw. werden soll."

Prozesse und Strukturen

„Double-hat Funktionen und zuviele dotted lines."

„Boards, bei denen die Boardmembers sich schon im Voraus über die Entscheidungen abgestimmt haben und die Vortragenden im Glauben belassen werden, dass die Entscheidung von der aktuellen Präsentation und Diskussion abhängig sei."

„Ich würde den Wasserkopf der Corporate Organisation reduzieren und den Businesses deutlich mehr Entscheidungskompetenz zumessen, d.h. eine gewisse Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen betreiben."

Denk- und Kommunikationsweisen

„Die Wichtigkeit des Wichtig-Seins."

Worüber reden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen aktuell am meisten?

„Das Fehlen einer klaren Unternehmensstrategie sowie Unsicherheit darüber, wie das Unternehmen sich längerfristig, in den nächsten 2-5 Jahren, aufstellen will.“

Interpretation der Fragebögen

Den Nerv getroffen, die Studienteilnehmer haben viel investiert!

Nach Abschluss der Datenerhebung stand fest: Unsere Studie zum Thema "Absurditäten in der gängigen Managementpraxis" hat offensichtlich den Nerv getroffen. Die Studienteilnehmer haben ausgiebig von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die offenen Fragen (Freitext) zu beantworten und ihre Beobachtungen zu schildern und zu kommentieren. Es gibt demnach zum Thema ein hohes Mitteilungsbedürfnis.

Viele der Kommentare (Freitext) sind erschütternd. Einiges aber lässt auch hoffen.

Wenn man danach fragt, was schlecht läuft, dann bekommt man auch entsprechende Antworten?

Eine klassische methodische Falle: Die Frage "Was beklagst du in deinem Leben?" führt zu einem beklagenswerten Leben. Und ganz ehrlich: Auch diese Untersuchung kann sich davon nicht völlig freimachen. Daher gleich an dieser Stelle drei Statements zu unserem Ansatz:

- Wir haben danach gefragt, welche Rolle die beobachteten Absurditäten im Unternehmensalltag spielen. Sind sie einfach nur skurril, sind es vielleicht sogar liebenswerte Macken, wie sie in komplexen Systemen immer auftreten können, oder sind es Beobachtungen, die eine bedeutsame negative Wirkung auf Stimmung, Motivation, Identifikation und Unternehmenseffizienz haben?
- Eine triviale Begründung unseres Ansatzes: Wer etwas wissen will, der muss danach fragen.
- Methodisch haben wir unsere Untersuchung durch Tiefeninterviews ergänzt, um das Bild abzurunden.

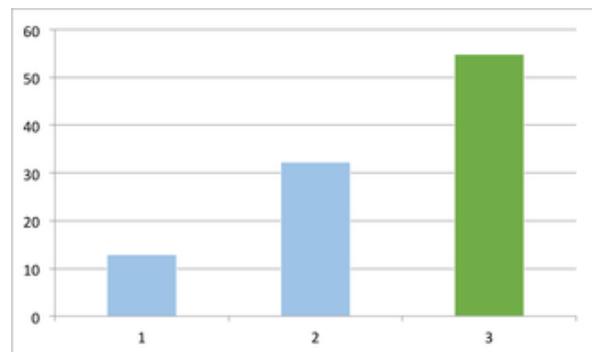
Die Idee: Was ist das Schwungrad des Absurden?

Menschen verhalten sich emotional vernünftig, wenn dieser Ausdruck gestattet sei. Wir vermuten, dass uns nicht Management-Schelte weiterbringt, sondern die Analyse der Prozesse, die das Absurde aufrechterhalten. Wie es dieses Zitat zeigt:

„Ich muss zusehen, dass viele Prozesse nicht gut laufen, aber eine Menge Zeit und Geld investiert wird, ich aber weiß, dass ich nichts zu sagen brauche, da es entweder nicht gehört werden will oder die Person, die etwas bewirken könnte, mit der Information strategisch unklug umgehen würde, so dass alles noch viel schlimmer werden würde, wenn ich was sage.“

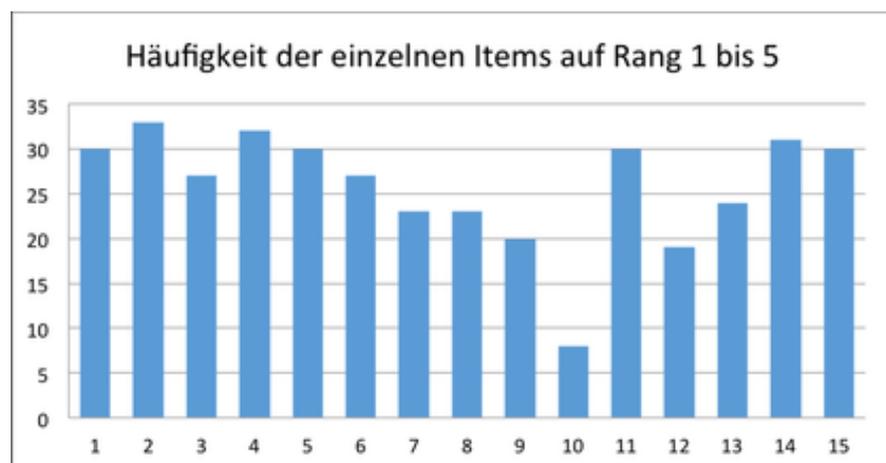
Das Ranking (Sortierfrage): Unspektakulär oder außerordentlich aufschlussreich?

Zur Erinnerung: Die zu sortierenden Beschreibungen sind aus einem Screening unserer Coaching-Aufzeichnungen entstanden. Wir haben so Vorgänge in Unternehmen gesammelt, die unsere Coaching-Klienten achselzuckend als überflüssigen oder gar behindernden Unsinn erwähnt hatten, kurz: als absurd. Was wäre, wenn wir mit dieser Sammlung daneben gelegen hätten und sich Themen eingeschlichen hätten, die aus Sicht der Teilnehmer gar nicht zu den Absurditäten des Alltags gehören? Dann wären diese konstant auf den hinteren Rängen des Rankings zu finden. Das ist aber nicht der Fall! **Alle Items tauchen auf allen Rängen auf.** Eine Ausnahme ist nur beim Thema "Überflüssige Trainings" zu finden (siehe Grafik oben).



1 = prozentuale Häufigkeit Position 1-5
 2 = prozentuale Häufigkeit Position 6-10
 3 = prozentuale Häufigkeit Position 11-15

Die Grafik rechts zeigt die Verteilung der 15 Items auf den Rängen 1-5. Beispiel: Das Item 2 ist 33 mal auf den Rängen 1-5 zu finden. Das item 10 ("Überflüssige Trainings") ist 8 mal auf die Ränge 1-5 sortiert worden.

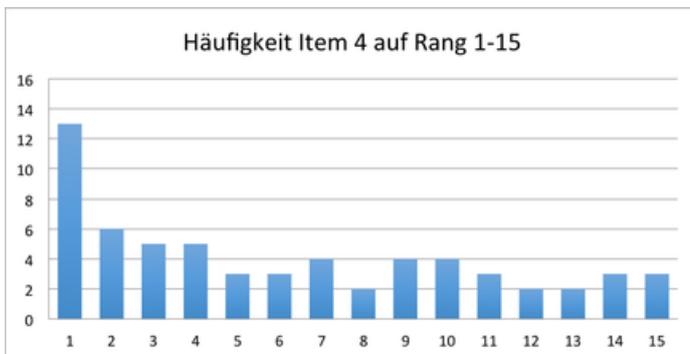


Die Grafik bestätigt demnach schon optisch, dass die von uns ins Spiel gebrachten Beschreibungen allesamt für die Teilnehmer von Bedeutung sind. Soweit kann man sagen, dass wir gut gesammelt haben, aber wenn alles an allen Positionen auftaucht, wäre dies zwar ein Hinweis darauf, dass vieles in unseren Unternehmen nicht in Ordnung ist, aber die Sammlung wäre unspektakulär. Kurz: Gut, aber unscharf.

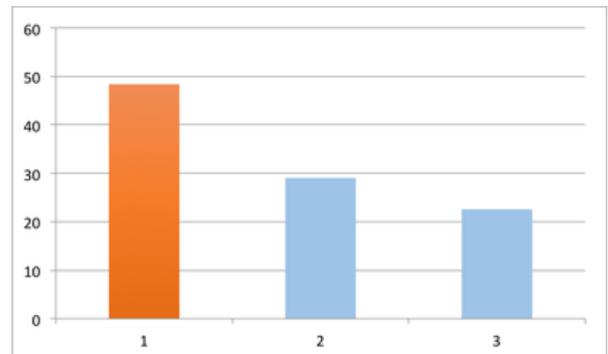
Die Frage war also: Würde sich bei genauerer Analyse ein besser interpretierbares Bild ergeben?

Methodischer Hinweis: Wird ein Thema weit vorne eingeordnet, so muss ein anderes weiter nach hinten wandern. Daher wird eine Analyse, die untersucht, was wie häufig genau auf Rang 1, Rang 2, usw. ist, dem "Votum" der Teilnehmer nicht gerecht. Drittelt man die Rangreihe (Plätze 1-5, 6-10, 11-15), so zeigt sich das Ergebnis am schärfsten. Daher haben wir bei auffälligen Ergebnissen diese Form der Darstellung gewählt.

Und nun zeigt sich sofort, dass es bedeutsame Häufungen gibt.



Die Grafik zeigt beispielhaft die Verteilung des Items Nummer 4: Die Diskrepanz zwischen unseren verkündeten Werten und dem wirklichen Leben.



Ebenfalls Item Nummer 4, diesmal in prozentualer Darstellung, die die von uns vorgeschlagene Skalendrittung anwendet.

Das Ranking (Sortierfrage): Die Hitparade des Absurden

Die Analyse zeigt, dass es Häufungen gibt, die eine klare Sprache sprechen:

- Platz 1: „**Wenig zielführende Entscheidungsprozesse**“ (in 53% der Fälle auf Rang 1-5 einsortiert)
- Platz 2: „**Die Diskrepanz zwischen unseren verkündeten Werten und dem wirklichen Leben.**“ (in 52% der Fälle auf Rang 1-5 einsortiert)
- Platz 3: „Mangel an echter Wertschätzung“ (48%)
- Platz 3: „Die Annahme/ Forderung, man könne/ solle dies und das noch 'on top' erledigen“ (48%)
- Platz 3: „Missverhältnis zwischen administrativen und inhaltlich-kreativen Arbeiten“ (48%)
- Platz 3: „Behinderndes Hineinregieren“ (48%)

Nur ärgerlich oder schon behindernd?

Dass es immer auch Ärger in Organisationen gibt, Dinge die einem gegen den Strich gehen, das wird sich nie ganz verhindern lassen.

Aber:

- **87 Prozent** der Teilnehmer meinen, die **beschriebenen Absurditäten wirken sich "spürbar" oder "sehr deutlich" auf den Unternehmenserfolg aus!**
- Auf die Frage, wie stark die beobachteten Absurditäten im Arbeitsalltag beeinträchtigen, geben 50 Prozent der Teilnehmer auf der 100er-Skala einen Wert größer als 61 an!

Zweifel an der Strategie

- **50 Prozent** der Befragten vermuten, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen am meisten über die **Strategie** sprechen. Dahinter kann stecken, dass die Strategie nicht akzeptiert oder verstanden wird, aber auch, dass im Kreis der Strategieumsetzer bezweifelt wird, dass eine solche überhaupt vorhanden ist.

Immerhin taucht "Strategie" auch unter der Frage auf: "Worüber machen Sie sich am meisten lustig."

Dauerbrenner: Vision und Mission

Nur wenige Mitarbeiter sprechen sich generell gegen eine Unternehmensvision und ein Mission-Statement aus. Allerdings stoßen deren oft blumigen, abgehobenen oder auch banalen Formulierungen oft auf Widerstand.

Der Hauptkritikpunkt ist die "Gap" zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Sehr oft erleben Mitarbeiter, dass deren (obere) Führungskräfte nicht das leben, was sie auf megagroße Hochglanzposter drucken ließen.

Die Forderung heißt: "Walk the talk!"

Ein Klassiker: Die Frage nach den Demotivatoren

Bereits Herzberg hat 1952 mit zwei einfachen Fragen gearbeitet, um das Phänomen „Motivation“ empirisch greifen zu können: Was motiviert? Was demotiviert?

Mit **44% der Nennungen** (offene Frage nach den Demotivatoren) beklagen die Befragten „Schlechte Führung“, gefolgt von 30% „fehlende oder ungeeignete Strategie /Struktur“.

Zur Interpretation der Interpretation: Bedrohliche Muster

Das klassische Vorgehen: Fragebogen - Auswertung - Referieren der Prozentwerte - Kurzinterpretation. Das kennt man. Das haben wir auch gemacht. Das haben Sie (vielleicht) hier gelesen.

Wir haben den Versuch unternommen, einen Schritt weiter zu gehen: Was ist die Interpretation der Interpretation? Was heißt das jetzt "eigentlich"? Welche Muster lassen sich entdecken? Was kommt heraus, wenn man sich von den einzelnen Fragen wieder löst und das gesamte Bild betrachtet?

Das mehrmalige Sichten allen Materials, das Lesen aller Antworten, das Auswerten der Tiefeninterviews und intensive Diskussionen führen uns zu einer schärferen Arbeitsdefinition des Absurden:

*Absurd heißt:
Subjektiv oder objektiv sinnvolle Verfahren oder Prozesse führen zu
unsinnigen oder gar gefährlichen Resultaten.*

Drei Beispiele

1) Entkopplung von zusammengehörigen Prozessen

"Unsinnige Prozesse" werden immer wieder beklagt. Was aber mag das sein? Dazu ein Beispiel: Wer über den Markt geht und Äpfel kaufen will, der sieht sich das Angebot an (Farbe, Sorte, Zustand, Geruch, Gefühl), blickt auf das Preisschild und trifft seine Einkaufsentscheidung. Das geht, weil der einzelne für sich verantwortlich ist. Auch Unternehmen kaufen ein, aber der Prozess muss ein anderer sein ("Wir können nicht jeden Ingenieur fragen, welche Dichtungen er gerne hätte."). Folglich werden Einkaufsprozesse zusammengefasst, vereinheitlicht, zentralisiert, ökonomisiert und so fort. Und doch entstehen so nicht zu unterschätzende Probleme für Unternehmen! Denn wenn die Entkopplung von Preis und Wert eintritt, dann kann es gefährlich werden. Die Automobilindustrie hat extrem teure Rückrufaktionen zu beklagen, weil es doch noch eine dünnere, günstigere Feder zum Einbau in Zündschlösser gab (GM 2014, vermutlich auch Todesfälle durch falsch funktionierende Zündschlösser). Die einzig richtige Frage wäre gewesen: Ist diese Feder sicher oder nicht?

Noch ein Beispiel: Man weiß, dass Konfliktkosten (im Internet findet man mittlerweile sogar Konfliktkostenrechner) in der Regel sehr hoch sind. Naturgemäß schwanken die Zahlen, aber man kann wohl sagen, dass ein ausgewachsener Konflikt zwischen zwei Abteilungsleitern mit 50.000 bis 500.000 € und noch mehr zu Buche schlagen kann. Welchen Sinn macht dann die Frage, ob der extern dazu geholt Konfliktmanager einen Tagessatz von 1500€ oder 3000€ berechnet? Die einzig richtige Frage wäre gewesen: Kann der das oder nicht? Welche Reputation hat er? Was sagen andere, die mit ihm gearbeitet haben?

Die Entkoppelung von Preis und Wert mag dabei unterschiedlich dramatisch sein. Beim Einkauf von Schreibpapier kann man andere Prozesse anwenden als beim Einkauf von Trainings.

2) Uniformierte Prozesse, aber verschiedene Inhalte

Der Einkauf von Schreibmaschinenpapier, der Einkauf von Federn für Zündschlösser, der Einkauf externer Trainer oder Berater, der "Einkauf" eines neuen Abteilungsleiters und so fort, all dies erfordert unterschiedlichste Prozesse. Während man bei der Besetzung von Positionen diesen Unterschied meistens noch respektiert, wird er durch die Vereinheitlichung von Prozessen ansonsten meistens ignoriert. Dabei wird darüber hinaus das so wichtige "primum non nocere", das sich salopp mit "Erst mal schauen, dass es nicht schadet!" übersetzen lässt, ignoriert. Ein minderwertiger Bremszylinder kann nicht nur Leben gefährden, sondern dem Image einer Marke für Jahre schaden. Ein schlechtes Training kann den Sinn von Trainings über lange Zeiträume verunglimpfen ("Wieder so ein doofes Psycho-Training!"). Ein Druckerpapier minderer Qualität kann man immer noch als Schmierpapier verwenden und kauft einfach beim nächsten Mal ein anderes.

Der für sich vollkommen sinnvolle Prozess der Vereinheitlichung von Verfahren und der Fokus auf Kosten führt zu in der Sache unsinnigen und teuren Folgen. Die Frage an einen externen Trainer (damit kennen wir uns einfach am besten aus) "Was kostest du?" darf und muss nur eine unter vielen sein. Der entscheidende Kostenfaktor ist hier im Übrigen der (schwer zu messende) Transfer in den Alltag; geht der Transfer gegen Null, dann schießen die Kosten nach oben. Ist die Feder zu dünn, entsteht großer Schaden.

Man muss demnach doch auch die Ingenieure fragen oder die Abnehmer von Trainings, man muss bei allen Unternehmensentscheidungen den Kontakt zum "Anwender" halten.

3) Entkoppelung von Ziel und Weg

Der Weg zum Ziel kann nur dann funktionieren, wenn beide zueinander passen und wenn über konfligierende Teilziele im Unternehmen Einigkeit besteht. Dies ist allzu oft nicht der Fall und dies generiert massive Absurditäten. Wenn beispielsweise danach gestrebt wird, KPIs so präzise als möglich zu erfüllen, so sollten diese mit den übergeordneten Unternehmenszielen im Einklang sein. Ist dies nicht der Fall (also meistens), dann wird es absurd.

Generell sind oft die Ziele der aktuellen Arbeit entweder nicht geklärt oder aber unter den Beteiligten nicht geteilt. Damit ist nicht gemeint, dass jeder ein x-tel Ziel verantwortet, sondern dass jeder auf das gleiche Gesamtziel hinsteuert. In sehr großen Unternehmen oder Konzernen werden die Ziele bisweilen abstrakt und damit für den einzelnen Mitarbeiter so distant, dass

ein Verfolgen unmöglich wird. Das gemeinsame Arbeiten am gleichen Ziel ist in sehr kleinen Strukturen, also Abteilungen oder Arbeitsgruppen eher möglich.

Woran wir derzeit arbeiten ...

Unser Traum ist folgender: In einem schlanken, wenig zeitintensiven Verfahren, Muster zu erkennen und sie dem Unternehmen, der Abteilung, der Gruppe verfügbar zu machen.

Dabei werden sowohl der Weg der Datenerhebung als auch der der "Präsentation" ungewöhnlich sein, das wissen wir schon.

Und: In einem Tag wird alles "erledigt" sein. Nachhaltig! Neugierig? Fragen Sie uns einfach. Es ist noch nicht alles zu Ende gedacht, womöglich können Sie uns helfen ...