

Die Psychologie wirksamen Managements



ZIEL: HIGH PERFORMANCE

SELBSTWIRKSAMKEIT

„Management ist zu 70% Psychologie.“ so Matthias Mitscherlich, Vorstandsvorsitzender von MAN Ferrostaal.

HIGH PERFORMANCE

Nur wer dem Einzelnen Freiraum lässt, kann Ergebnisse jenseits des Gewöhnlichen erwarten und nur wer Wertschätzung und Vertrauen gibt, wird Leistung u. Loyalität zurückbekommen.

ZIRKULÄRES STATT LINEARES DENKEN

Starre Systeme, Kästchen- und Abteilungsdenken drücken dem Individuum die Sicht von Oben auf und behindert eigenes Denken, Kreativität und Selbstverantwortung.

BEDÜRFNISSE UND EMOTIONEN

Die Menschen leben und handeln nur in den konkreten Lebenswelten ihrer Gesellschaft, incl. des jeweiligen Unternehmens.

Erstens überleben, zweitens verändern, drittens selbst in Führung gehen !

Wirksame Unternehmensentwicklung durch psychologische Kompetenz

Verändern statt verändert zu werden!

Umgang mit Komplexität

Was löst die Krise in den Köpfen der Manager aus?

Laut Financial Times Deutschland (Januar 2009) trauen 40% der Führungskräfte unterhalb der CEO-Ebene ihren Chefs kein überzeugendes Krisenmanagement zu.

Statt panisch die Orientierung zu verlieren, konzentrieren sich wirksame Manager auf die Chancen eines Unternehmens und werden zu couragierten Veränderern.

Die psychologische Lähmung, die sich jetzt in den Führungsetagen ausbreitet, ist die Ohnmacht, denn Risiken waren noch nie so verschleiert und unberechenbar in ihrer Wirkung. Das Gegenmittel sind unternehmerisch handelnde Menschen, die sich was einfallen lassen und die Schwäche des Umfeldes ausnutzen, um Neues und Innovatives durchzusetzen. Was wir jetzt brauchen, sind Andersmacher, keine Weitermacher.

Keiner der Führungskräfte hat so eine Situation jemals erlebt und steht diesem neuen Umfeld ohnmächtig gegenüber. Diese Krise ist mit keiner anderen vergleichbar. Durch die bisherigen Maßnahmen kann das Problem zwar verlangsamt, aber nicht gelöst werden.

1. Ressourcen auf Chancen konzentrieren

Die zwingende Aufgabe von Führungskräften in der Krise: Sie müssen die Ressourcen und die Leistungen des Unternehmens auf Chancen konzentrieren, die wirtschaftlich attraktive Ergebnisse versprechen.

2. Bereiche grösster Wirksamkeit definieren

Was wir brauchen ist ein Weg, um Bereiche mit der grössten Wirksamkeit zu identifizieren. Es fehlt den meisten an der Möglichkeit und an Instrumenten, Bereiche mit potenziell bedeutenden Ergebnissen zu identifizieren und es fehlt den meisten eine Methode, um sich darauf zu konzentrieren.



3. Komplexität meistern

In Zukunft wahrscheinlich eine der wichtigsten Anforderungen an Leadership. Um richtige Entscheidungen vorzunehmen, braucht es ziemlich viel Mut, denn man muss sich denen widersetzen, die weitermachen wollen wie bisher. Um die Weitermacher zu entmachten und Andersmacher ans Ruder zu bringen, ist nicht nur viel Courage notwendig, sondern auch die Berücksichtigung psychologischer Mechanismen der Steuerung und Unterstützung von Veränderungen.

Führungskräfte haben ihre eigenen individuellen Modelle im Kopf, damit stellen sie bestimmte Dinge in den Vordergrund und blenden unbewusst andere Dinge aus. Ziel ist, die Ressourcen aller zu nutzen.



Warte nie, bist du Zeit hast!

Die entscheidende Entdeckung in der Krise

Jetzt teilen sich Unternehmen und Führungskräfte auf in solche, die so weiter machen wie bisher; nach dem Motto Zähne zusammen beißen und weiter so, und in jene, die die Chance nutzen, es anders zu machen.

Voraussetzung ist Lernen

Lernen dient der Anpassung an die Lebensumstände.

Warum sind Menschen so schwer von Veränderungen zu überzeugen? Warum leisten sie so anhaltenden Widerstand, und warum wollen sie später, wenn die Veränderung eingeführt ist, gar nicht mehr zurück in die alten Muster? Auf der Top-Liste der Veränderungsverhinderung stehen psychologische Motive. Aus psychologischen Studien wissen wir, dass Menschen dazu tendieren, sich einzurichten und wohl zu fühlen, mit dem was ist. Sie bevorzugen das Bestehende statt der Veränderung. Experimentell belegt ist die Furcht der Menschen vor Verlusten. Der Verlust eines Besitzes wiegt in uns schwerer als die Aussicht auf einen Gewinn, deswegen bleiben wir lieber bei dem, was wir kennen. Wir erhöhen die Durchsetzbarkeit von Veränderungen, indem wir diese psychologischen Erkenntnisse nutzen.

Harter Einschnitt vs. Häppchen-Taktik

Jedes Veränderungsvorhaben ist ein Eingriff in bestehende Machtgefüge, Interessenlagen oder auch Komfortzonen.

Erfolgskritische Prozesse für Veränderungsprojekte sind deshalb:

1. die aufgabenbezogene Machbarkeit
2. die kosten-/nutzenbezogene Vorzugswürdigkeit und
3. eine machtbezogene Durchsetzbarkeit.

Für die Steuerung und erfolgreiche Umsetzung komplexer Veränderungen haben wir ein Instrument entwickelt: die Change-Entscheidungsmatrix (CEM).

Komplexität vs. Trivialität

Die Steuerung des Unternehmens und der Mitarbeiter als einfache Ursache-Wirkungskette, ähnlich einer trivialen Maschine funktioniert nicht mehr, obwohl immer noch so gehandelt wird. Ähnlich wie beim Frühstück am Morgen, kommt der Kaffee je nach Einstellung stark oder schwach, mit geschäumter Milch oder ohne. Ursachen für Nicht-Funktionieren sind kaputte Ventile, Verkalkung, fehlende Kaffeebohnen oder Wasser u.a. Menschen und Organisationen sind aber „nicht-triviale Maschinen“, die keine konstante Transformationsregel besitzen, sondern eine, die sich von Schritt zu Schritt und von Operation zu Operation ändern kann und damit nicht vorhersehbar ist.

Wozu gehören Sie ?

Die Antwort auf diese Frage im Seminar oder im Coaching fällt meist eindeutig aus: natürlich sind wir „nicht-triviale Systeme“. Schaut man in den betrieblichen Alltag, frage ich mich, wofür man jeweils die anderen hält?

Die linear-kausale Sichtweise dominiert und lässt den Schluss zu, das z.B. ein Nicht-Funktionieren der Mitarbeiter eindeutige Ursachen hat, wie bei der Kaffeemaschine. Die Probleme sind auf Dummheit, Böswilligkeit oder mangelnde Motivation zurückzuführen, aber auf jeden Fall liegt sie im Mitarbeiter, ähnlich wie bei der Kaffeemaschine, wo auch in der Maschine und nicht außerhalb nach Fehlern gesucht wird.

Modell für die Moderne

Exzellenz in systemisch- zirkulären Denken u. ergebnisorientierten Handeln.

ZWEI VERGEUDETE ARBEITSTAGE - PRO WOCHE

In Deutschland liegt nach einer Studie zwölf untersuchter Länder die Produktivität mit 60% unter dem Durchschnitt von 66%.

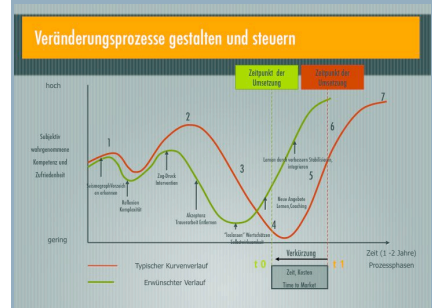
Allein die Führungsspitze verbringt ein Tag pro Woche mit unproduktiven Tätigkeiten.

Ursache sind schlechte Führung und mangelnde Kommunikation.

Laut der Studie bilden sich in Deutschland Führungskräfte 5,4 Tage pro Jahr weiter- nur halb so lange wie der Durchschnitt.

BEI EFFIZIENTER STEUERUNG VON VERÄNDERUNGEN, KÖNNEN 25% DER KOSTEN UND 17% DES ZEITAUFWANDES EINGESPART WERDEN!

Abb.: Kurve der Veränderung



Anmeldung:

Beratung für Organisations- und Personalentwicklung

Berlin - Weimar - Wiesbaden

dr.creutzburg@t-online.de

06 1 1/58079922