



Die 11 wichtigsten Merkmale moderner dynamikrobuster Organisation

1. Können statt Wissen

Bei hoher Dynamik basiert Höchstleistung weniger auf Wissen, sondern vor allem auf Können. Das Wissen einer Person ist ihr Skillprofil. Ihr Können ist die Fähigkeit, problemlösend zu handeln. Wissen entsteht durch Lernen, Können durch Üben. Wissen ist kommunizierbar – Können nicht. Die meisten Höchstleister wissen nichts über den Unterschied zwischen Wissen und Können. Dennoch haben sie erkannt, dass Können Eindruck macht und Wege gefunden, es stärker als andere zu nutzen.

Wenn zwischen Wissen und Können nicht unterschieden wird, wird auf jeden Mangel an Kompetenz mit Schulungen reagiert. Fehlt es jedoch am Können ist das so, als biete man einem Hungrigen ein Glas Wasser an.

2. Talentförderung statt Skillmanagement

Wenn es am Können mangelt, werden Talente benötigt, nicht Träger von Skillprofilen. Einem Talent fällt etwas leicht, das anderen schwer fällt. Deshalb ist Können beeindruckend und erzeugt Wettbewerbsvorteile.

Das systematische Bemühen um Erzeugung und Verbreitung von Können heißt Talentförderung. Können wird nur durch Benutzung sichtbar und nur durch Üben vertieft. Talente müssen daher Gelegenheit erhalten, ihr Können zu zeigen. Wer ein Problem verstanden hat, die Risiken einschätzen kann und sich die Lösung zutraut, muss Gelegenheit zu einem Versuch erhalten.

Dieser Mut zum explorativem Umgang mit Können zeichnet Höchstleister aus. Wo er fehlt verlässt man sich auf Diplome und Zertifikate. Diese bilden jedoch nur das Wissen und nicht das Können der Mitarbeiter ab.

3. Prinzipien statt Regeln

Regeln sind Elemente von Wissen. Sie legen Handlung durch wenn-dann Beziehungen fest, ohne dass eine Entscheidung nötig wird. (Z.B. „Wenn der Gast keine Kreditkarte vorlegt, muss er im voraus bezahlen.“)

Prinzipien bedürfen einer kontextbezogenen Entscheidung bevor gehandelt werden kann. (Z.B. „Mit dem Geld der Firma so sorgfältig wie mit dem eigenen umgehen.“)

Nur wo etwas entschieden werden kann ist Platz für Können. Regeln verhindern das Wirksamwerden von Können. Deshalb wird bei hoher Dynamik die Nutzung von Prinzipien wichtiger.

4. Offenheit statt Geheimhaltung

Wissen kann entwendet werden und wird deshalb durch Geheimhaltung oder Patent geschützt. Können kann nicht gestohlen werden. Es gehört zu der Person, die es hat. Wer es ebenfalls erwerben will, muss es durch Üben selbst herstellen.

Im Bezug auf Können ist Geheimhaltung weder möglich noch nötig. Deshalb haben gerade dynamikrobuste Unternehmen weniger Geheimnisse. Sie sind stolz auf Ihr Können und zeigen das auch. Können bevorzugen ein Umfeld, in dem Können geschätzt wird. Die Offenheit der Höchstleister zieht Können an; ihre Wertschätzung für Können erzeugt dauerhafte Bindung.

5. Gelassenheit statt Hektik

Hektik ist ein Zeichen für Überforderung. Ist die Organisation an hohe Dynamik angepasst, verschwindet die Hektik.

In Dynamik-geplagten Unternehmen ist Hektik ein Schutzraum für überforderte Mitarbeiter und Manager. Hier fehlt die kulturelle Basis für Höchstleistung. Wer viel arbeitet wird geschätzt, wer anders arbeitet lebt gefährlich. So wird stets die Schlagzahl erhöht während andere unter vollen Segeln vorbeiziehen.

6. Motivation statt Motivierung

Motivation ist Handlungsanlass von innen. Motivierung ist Handlungsveranlassung von außen. Bei niedriger Dynamik reicht Motivierung (durch Strafe, Druck, Belohnung, Argument, ...). Bei hoher Dynamik wird Motivation benötigt.

Höchstleister nutzen die Motivation ihrer Mitarbeiter und unterstellen nicht, dass Mitarbeiter ohne Belohnung oder Strafe egoistische Interessen verfolgen. Sie können sich das erlauben, weil sie sich um die angleichende Veränderungen von Interessen bemühen, ohne diesen Prozess durch Motivierungsversuche zu behindern.

Fehlender Motivation wird oft durch Bonus-Systeme begegnet. Solche Systeme können die Leistung im Bezug auf die gewählten Messgrößen erhöhen, verfehlen aber fast immer ihr eigentliches Ziel: die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. In dynamischen Märkten verändern sich Anforderungen so schnell, dass die Bewertungslogik bald falsche Anreize erzeugt. Dann muss sich der Mitarbeiter entscheiden: „Mach' ich das Vernünftige oder hole ich mir meine Belohnung?“

7. Flexibilität statt Planung

Bei hoher Dynamik beobachten sich Wettbewerber gegenseitig mit destruktiver Intelligenz. Wachstum ist oft nur zu Lasten anderer möglich. Daher ist Überraschung ein wirksames Mittel der Auseinandersetzung um Marktanteile. Wer seinen Wettbewerber mit einer guten Idee auf dem falschen Fuß erwischt, gewinnt einen Vorsprung.

Unter diesen Bedingungen sind Pläne nicht mehr ohne Schaden durchzuhalten, auch dann nicht, wenn sie „richtig“ erstellt wurden. Führende Marktteilnehmer machen sich den Vorteil der Überraschung systematisch zu Nutze. Sie sorgen durch ihre Ideen dafür, dass es fast immer anders kommt als ihre Wettbewerber erwarten konnten.

Bei hoher Dynamik muss Planung (also die Festlegung eines Programms für eine vorweggenommene Zukunft) durch Flexibilität ersetzt werden.

8. Kaum Berater

Von Beratern wird meist nur verlangt, Wissen zu beschaffen. Daher haben sie Methoden entwickelt. Methoden erhöhen die Effizienz indem sie erfolgreiche Problemlösungen in Regelketten abbilden und damit wiederholbar machen.

Steigende Dynamik bedeutet jedoch zunehmend die Konfrontation mit Überraschung, also mit historisch neuen Problemen. Für deren Lösung kann es keine Methoden geben. Hier wird vor allem das Können der Belegschaft benötigt.

9. Personifizierte Vision

Unverzichtbare Basis für dynamische Höchstleistung sind die so genannten weichen Faktoren, die von einer Vision harmonisch zusammen gehalten werden. Visionen sind Werte, die ihren Besitzer zum Handeln treiben. Deswegen können Visionen nicht entwickelt, sondern nur entdeckt werden. Visionen werden von Personen gestiftet und verbreiten sich durch Ansteckung.

Wo es an einer Vision mangelt, fehlt ein Visionär. Ein fehlender Visionär ist durch nichts zu ersetzen.

10. Wenig aber „gute“ EDV

Konventionelle EDV zwingt zur Einhaltung formaler Regeln – meist in Form von Prozessen. Sie besteht nicht aus Prinzipien und behindert daher die Nutzung von Können. „Gute“ EDV zeigt zwar Wissen, lässt aber Platz für könnenbasiertes Handeln (Verletzung von Regeln).

Oft wird Software als modern bezeichnet, die z.B. die Eingaben der Benutzer nach bestimmten Routinen auf Plausibilität überprüft. Jede Eingabe, die vom Erwarteten abweicht, wird als Fehler ausgeschlossen. Zwischen genialer Idee und Fehler kann nicht unterschieden werden. Daher wird beides vermieden. Solche Software darf nur dort mit Prozessen fest verkoppelt werden, wo die Wettbewerbsfähigkeit weitgehend ohne die Nutzung von Ideen erreicht werden kann.

11. Ko-Management des Betriebsrates

Angst ist ein unüberwindlicher Gegner jeder Innovation. Sie führt zum Schönreden von Problemen und behindert so die Wahrnehmung der Realität. Die zum Lösen drängender Probleme erforderliche Übersicht kann nicht entstehen.

Politische Vertretungsorgane wie Betriebsräte können Ängste frühzeitig sichtbar machen. Das ist eine Voraussetzung, Angst durch Mut zu ersetzen.

Diese Thesen (und 15 weitere) sind in der Studie „Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung“ ausführlich beschrieben. Die Studie steht auf der Homepage der Unternehmensberatung Detecon International zum kostenlosen Download bereit. (<http://www.detecon.com/de/publikationen/index.php>)