



Die 5 größten Managementmythen - Interview mit Kishor Sridhar

August 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast062

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Geropp

Heute geht es um Führungsdogmen. Viele Manager haben scheinbare Führungsgrundlagen so verinnerlicht, dass sie sie gar nicht mehr in Frage stellen. Ihre täglichen Entscheidungen basieren auf diesen - quasi Dogmen und sie wundern sich dann, dass die gewünschten Ergebnisse nicht eintreten. Wer als Außenstehender dann diese Dogmen oder Mythen in Frage stellt, der bekommt dann oft von diesen Managern zu hören „Aber das macht man doch so! Ich bitte Sie, das ist doch eindeutig! Das weiß man doch! oder der Klassiker und gerne auch in der Politik verwendet, dass Unwort des Jahres 2010 „Alternativlos. „Es ist wie es ist, schließlich basiert unsere Entscheidung auf harten Fakten! Wir sind seit Jahrzehnten auf dem Markt erfolgreich, unser Vorgehen ist hierbei alternativlos! Dabei mag es ja sein, dass es harte Fakten gibt, aber die Entscheidung was zu tun ist, die basiert ja auf Annahmen. Auf scheinbaren Gesetzmäßigkeiten. Über diese scheinbaren Gewissheiten unterhalte ich mich heute mit Kishor Sridhar. Er hat ein interessantes Buch geschrieben mit dem Titel „Krisen-Impfung – So machen Sie Ihr Unternehmen widerstandsfähig und zukunftssicher. Dort beschreibt er fünf Managementdogmen, die viele Führungskräfte regelrecht verinnerlicht haben. Der Glaube an diese Mythen ist aber in der heutigen Zeit nicht unbedingt nützlich. Kishor Sridhar ist Unternehmensberater, Redner, Buchautor und Coach. Er hat Lehraufträge an diversen nationalen und internationalen Hochschulen und er ist Mitglied der German Speakers Association. Hier mein Interview mit Kishor Sridhar.

Hallo Herr Kishor Sridhar. Schön, dass Sie die Zeit gefunden haben heute für das Interview, ich freue mich sehr darauf.

Sridhar

Ich mich auch.

Geropp

Herr Sridhar, in Ihrem Buch „Krisen-Impfung – So machen Sie Ihr Unternehmen

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



widerstandsfähig und zukunftssicher, räumen Sie mit den - aus Ihrer Sicht - fünf größten Management-Mythen auf. Da würde ich gerne mal mit anfangen und zwar direkt mit dem ersten, der Homo oeconomicus. Sie schreiben schön, der Homo oeconomicus und die dunkle Materie. Das klingt gut. Was genau verbirgt sich denn hinter diesem Mythos?

Sridhar

Ja, wir glauben in Unternehmen und im Alltag - im beruflichen Alltag - dass jeder Mensch vernünftig ist. Das ist auch ein ganz interessantes Phänomen, dass wir selber glauben natürlich, dass wir die Vernünftigsten sind und allen Falls vielleicht manch ein anderer agiert unvernünftig. Das werfen wir dann auch manchmal im Gespräch vor „Sei doch mal sachlich! „Bleib doch mal bei der Sache!“g, aber tatsächlich ist es so, dass wir alle unvernünftige Wesen sind. Der Homo oeconomicus, der ist mal entstanden in der Wirtschaftstheorie, vor knapp 100 Jahren, dann hat der so seine Blütezeit dann vor 30 Jahren bekommen bis heute, wo wir glauben, dass alle nutzenmaximiert, rational agieren. Der Alltag sieht aber anders aus. Im Alltag sind es menschliche Befindlichkeiten, vom Ego über Beziehungen, die eigentlich den Unternehmensalltag ausgestalten. Und das Problem, was man im Unternehmensalltag hat, wir reden nur über die Sachziele, wir treffen Vereinbarungen, Absprachen, die dann aber nicht eingehalten werden oder nicht umgesetzt werden, weil wir nicht über den Homo irracionales - wie ich ihn nenne - also den Menschen, den unvernünftigen Menschen, den emotionsgetriebenen Menschen, reden. Und wenn wir so Besprechungen kennen, dann redet ja keiner darüber und sagt „Na ja, meine Gefühle sind jetzt aber hier irgendwie betroffen, das gehört sich nicht. Und das ist ein großer Mythos, dass wir glauben, nur weil alle Leute sachlich argumentieren, dass sie auch etwas sachlich meinen. Nur weil wir Sachziele haben, auf die wir uns festlegen, dass auch tatsächlich alle Menschen diese Sachziele nachverfolgen. Keiner tut das.

Geropp

Gut. Gerade in den großen Unternehmen ist ja auch extrem viel Politik immer mit im Spiel und das hat ja sehr viel Irrationales teilweise an sich.

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Sridhar

Ja, nicht nur Politik, sondern gerade je höher man kommt, umso größer ist das Ego. Und das Ego ist irrational.

Geropp

Stimmt. Ja, das ist richtig, das ist richtig. Einen weiteren Mythos, den Sie in Ihrem Buch nennen, ist die Illusion der gemeinsamen Ziele. Das finde ich sehr spannend, weil eigentlich - finde ich – war es eine große Vision und danach runtergebrochene Ziele, das ist doch eigentlich sehr sinnvoll in einem Unternehmen. Das man gemeinsam an solchen gemeinsamen Zielen arbeitet. Braucht es nicht solche Art von Zielen?

Sridhar

Es braucht solche Art von Zielen, aber es ist ein Resultat aus dem ersten Mythos. Weil wir glauben, dass der Homo oeconomicus im Unternehmen dominiert, kommt es dazu, dass wir Sachziele festlegen, wir aber gar nicht den Homo irracionales, also die unterbewusste, unvernünftige Ebene berührt, dass die gar nicht angesprochen wird. Wenn ich über Unvernunft rede übrigens, dass ist ja auch schon so negativ besetzt, aber es ist gar nicht negativ gemeint. Jede Kaufentscheidung, ist eine Entscheidung der Unvernunft. Eine Entscheidung bei einem Unternehmen anzufangen, mag vielleicht rational erst mal bedingt sein, aber bei einem Unternehmen zu bleiben, das sind Gefühl, ob ich da nun dran glaube oder nicht glaube, das ist alles Unvernunft. Überzeugung ist eigentlich Unvernunft. Und bei den Sachzielen, das ist nur ein Teilaspekt. Tatsächlich bin ich überzeugt davon, dass es vier Zielkomponenten gibt. Wir konzentrieren uns nur auf ein Sachziel, auf die sachliche Komponente. Auf dieser Sachebene gibt es aber noch eine zweite Komponente und das ist das Prozessziel. Also wir können uns einig sein, wir wollen Umsätze steigern, wir wollen Kosten einsparen, wollen neue Märkte erschließen, das ist ein Sachziel. Da hat man schnell eine Einigung zu, aber wie ich das umsetze, das wird oft gar nicht ausdiskutiert. Da ist schon der erste Haken, aber das ist noch die Sachebene. Also ich weiß zum Beispiel, dass ich eben

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



morgen nach Berlin muss, aber wie ich dahin komme, das ist schon die erste Hürde. So, wenn ich das aber geklärt habe, dann kommen wir oft noch auf die tiefere Ebene und da spielt eigentlich die Musik. Da findet das Meiste statt. Das ist nämlich diese unsachliche Ebene. Die emotionale Ebene. Da haben wir einmal das Identitätsziel. Das Identitätsziel ist, wer ich eigentlich bin. Werde ich wertgeschätzt? Komme ich als Mensch zur Geltung. Wir haben gerade über das Ego geredet, ja? Das Ego, „Ist meine Meinung wirklich gefragt? Bin ich denn/ werde ich tatsächlich mit meiner Expertise gewertschätzt? Werde ich vielleicht übergangen? Das können wir oft gar nicht wirklich äußern. Man kann manchmal sagen „Ich fühle mich hier in der Information irgendwo übergangen, aber dass es um ein Ego geht, um die Wertschätzung, das äußern wir eben nicht im Alltag. Aber tatsächlich findet dort 70 Prozent der Motivation statt etwas umzusetzen. Also, wenn wir Umsätze steigern wollen, wir haben uns sogar festgelegt wie, aber vielleicht werde ich ja da außen vorgelassen im gesamten Prozess. Vielleicht führt man eine neue Art des Vertriebs ein, wo ich gar nicht mehr zur Geltung komme, oder ich habe einfach Angst, dass ich mit meiner Erfahrung plötzlich nicht mehr gefragt bin.

Geropp

Wenn ich Sie richtig verstehe, ist das Identitätsziel, das muss kongruent mit dem eigentlichen Ziel sein. Wenn das Ziel ist, irgendetwas Neues einzuführen, aber das spricht mich nicht an, weil ich davon Nachteile habe, ich persönlich, dann kann ich diesem Ziel nicht wirklich folgen, selbst wenn es für das Unternehmen gut ist. Meinen Sie das mit einem Identitätsziel?

Sridhar

Ja, genau. Genau. Aber die Nachteile sind gar nicht sachliche Nachteile, also irgendwie weniger Geld oder so was, sondern gefühlt. Ich fühle mich nicht mehr wohl. Ich fühle nicht mehr, dass meine Kompetenz gefragt wird oder vielleicht wird dann eine Kompetenz gefragt, die ich nicht einbringen kann und dann habe ich Angst, dass ich eben hinten rüber falle. Also ein diffuses Gemisch, aber das macht 70 Prozent unserer Handlungsmotivation aus. Also wir können das Sachziel und alles, das Prozessziel, klar definiert haben, aber tatsächlich wird

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



nicht umgesetzt, weil ich mich unsicher fühle. Und da kommt noch das Beziehungsziel dazu.

Geropp

Das heißt, dass Resultat hierbei wäre, dass ich, wenn ich schon ein großes Ziel habe, ein Sachziel wie Sie das sagen, und sage „Mensch, das ist doch eigentlich logisch, müssten doch alle unterstützen, muss ich trotzdem oder ganz besonders dann noch mal bei jedem einzelnen quasi abholen und mir überlegen, gibt es da, auch aus seinen Emotionen her, Schwierigkeiten, dass er diesem Ziel unter Umständen folgen würde?

Sridhar

Richtig, und das ist eine Managementarbeit, dass man eben reingeht und rausbekommt, sind dort Ängste, sind dort Zweifel? Wie kann ich mit diesen Zweifeln umgehen. Ein ganz konkretes Beispiel: Es ging um ein Sanierungskonzept. Dort ist dann ein neuer Geschäftsführer gekommen und er sollte sanieren. Der war auch ganz begeistert, aber er wusste, sobald die Sanierung abgeschlossen ist, wird das Unternehmen verkauft. So und plötzlich kam das Identitätsziel „Wer bin ich denn dann? Ich arbeite ja auf die Arbeitslosigkeit hin, und dann war aber auch gefühlt „Dann bin ich vielleicht weniger wert, Geld hatte er genug, aber hm. Und plötzlich hat er alles daran getan, dass gar nicht mehr das Unternehmen saniert wird, sondern nur so, dass alles vor sich herdümpelte, weil das Identitätsziel nicht berücksichtigt wurde. Und das ist die hohe Kunst des Managements darauf einzugehen, weil die Leute sich ja nicht hinstellen in einer Besprechung und sagen „Alles toll, aber meine Identität ist jetzt irritiert, das macht ja keiner!

Geropp

Es spricht auch keiner über Ängste in der Regel. Das tut man nicht. Aber Sie sagten, es gibt noch ein Viertes?

Sridhar

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Genau, das Beziehungsziel, das ist auch sehr wichtig. Beziehung ist ja, in welcher Beziehung stehe ich zu anderen Personen? Wenn ich umstrukturiere, wenn ich etwas verändere und plötzlich arbeite ich nicht mehr mit den gleichen Leuten zusammen, kann das im Höchstmaße irritierend sein. Oder ich weiß, dass ich nicht mehr mit den gleichen Leuten zusammenarbeiten werde. Oder noch schlimmer, ich habe einen Einzelkämpfer, der plötzlich in ein Team eingebettet agieren muss, fühlt sich genauso unwohl, plötzlich ein Teamplayer, der in einem gewissen Prozess, plötzlich als Einzelkämpfer agieren muss. Das vergisst man immer. Das heißt, gerade Beziehungen zu anderen Menschen, das sind so hochemotionale Dinge. Wie decke ich das wirklich ab? Das Sachziel hin oder her, wenn ich plötzlich aus meinem Team rausgerissen bin, in einer Ein-Mann-Konstellation arbeite, die mir nicht gefällt, dann kann ich einfach nicht, wie es so schön heißt, performen. Das funktioniert einfach nicht. Da sträuben sich die Leute und sie gehen frustriert nach Hause und keiner versteht wieso ein Projekt, ein Prozess, eine Veränderung nicht voran kommt.

Geropp

Das heißt, es wird viel zu sehr noch der Fokus auf das Sachziel, auf die Prozessebene, vielleicht da auch noch mal runtergebrochen alles, aber diese Identitäts- und Beziehungsziele oder Beziehungssachen, die werden eigentlich noch viel zu wenig berücksichtigt und man wundert sich dann, dass die übergeordnete Ebene - das Ziel - nicht erreicht wird, aber eigentlich ist der Fehler nicht, dass das Ziel falsch gestellt ist oder irgendwas im Prozess nicht in Ordnung ist, sondern weil die Mitarbeiter nicht abgeholt wurden, bei ihren eigenen Identitätszielen oder Beziehungszielen.

Sridhar

Da haben Sie vollkommen Recht, es ist ein Weichspülerthema. So „Na ja, man muss mal ein bisschen vielleicht mal ein bisschen coachen, aber, so wird es wahrgenommen. Tatsächlich empfehle ich bei Prozessen, bei Veränderungen, danach auch immer im Vier-Augen-Gespräch noch mal die Emotionen zu erfahren, noch mal rauszukitzeln, „Wie fühlen Sie sich denn jetzt damit? Eine ganz einfache Frage. „Wie fühlen Sie sich denn damit? Ist das etwas, was Sie vom

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Gefühl her auch mittragen können? Sie als Person? Einfach solche kleinen Fragen, lassen schnell erkennen, „Okay, das geht in die richtige Richtung, oder „Alarm! Da fühlt sich jemand nicht wirklich abgeholt, fühlt sich nicht integriert, fühlt sich von seiner Identität nicht respektiert, da müssen wir noch mal drüber reden oder feinjustieren. Aber dieser Schritt wird oft nicht gemacht.

Geropp

Das geht direkt eigentlich in dieses dritte Mythos über, alles was mit Motivation zu tun hat. Da gibt es ja auch irrtümliche Annahmen, Mitarbeitermotivation. Was ist da, wo Sie sagen, da ist viel im Argen in den Unternehmen?

Sridhar

Ja, Mitarbeitermotivation wird ja sehr groß geschrieben, macht auch bis zu einem gewissen Maße Sinn, aber es wird als Allheilmittel oft gesehen. So, wenn wir irgendwo ein Arbeitsklimaproblem haben, dann müssten wir einfach Mitarbeiterbefragung am besten noch machen und dann sind alle motiviert. Mag auch sein, die sind dann alle motiviert, aber diese Motivation hält immer nur mäßig lange vor, gerade wenn ich dann die Identitätsziele vergesse. Und das nächste Problem ist, wir müssen den Mitarbeitern auch die Fähigkeit und die Möglichkeiten, sie haben auch die Fähigkeiten, aber nicht die Möglichkeiten diese Fähigkeiten zu entfalten, Kritik zu üben, zu reflektieren. Ich sage immer, ich kann voller Motivation mit dem Kopf gegen die Wand rennen. Das kann ich hochmotiviert eine ganze Zeit machen, es bringt aber nichts. Dieses selbst korrigieren, das wird völlig unterschätzt, die Fähigkeit zu optimieren, anstatt dessen wird auf Motivation gesetzt, so dieses amerikanisch, sage ich mal, gehypte, „Jawohl, wir sind groß, wir schaffen es, das verpufft aber relativ schnell, wenn die Realität dann eintritt. Und darum ist Mitarbeitermotivation per se vollkommen überschätzt, wenn man sie nur als alleiniges Managementinstrument dann verwendet. Wenn man es natürlich in einem Kontext einbringt und sagt, zur Motivation gehört auch dazu, dass wir Selbstregulierungsprozesse schaffen, wo Mitarbeiter direkt korrigieren können, kritisieren können, wo sie sich selber persönlich einbringen können, dann

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



macht diese Motivation Sinn, aber ansonsten, als Alleinstellungsmerkmal, als alleiniges Managementtool ist es vollkommen überschätzt.

Geropp

Jetzt haben Sie noch ein sehr interessantes vierten Mythos und das ist diese Vernetzung in unserer heutigen Zeit, woraus dann immer diese Schwarmintelligenz genannt wird. Die Idee dahinter, ist ja, dass das evolutionär beste sich behauptet, also immer dann, wenn viele Personen eingebunden sind. Da sagen Sie: „So einfach ist es nicht, da sind Sie nicht überzeugt von. Warum und wann ist Schwarmintelligenz sinnvoll?“

Sridhar

Schwarmintelligenz meint man immer, dass es vom Schwarm, von der Masse lebt, aber in der Masse muss auch die Klasse funktionieren. Wenn ich nicht die Verknüpfung der optimalen Punkte habe, dann funktioniert es nicht. Wenn wir uns Wikipedia zum Beispiel anschauen, da meint man ja, dass ist ja von dem Schwarm, diesem anonymen, seltsamen Schwarm erstellt worden. Tatsächlich ist es so, es gibt dort viele Knotenpunkte, so Wissens-Owner, also die ein gewisses Wissen auch kanalisieren, die sagen „Okay, gewisse Dinge lassen wir zu, gewisse Dinge nicht, und diese Knotenpunkte müssen funktionieren. Wenn diese nicht funktionieren, kann eine Schwarmintelligenz nicht erfolgen, im Gegenteil, sie ist sogar kontraproduktiv. Wenn jemand etwas einbringt und es wird nicht richtig zusammengeführt, dann entsteht schnell ein Frustakt. Wir haben im Unternehmen sehr oft, ich meine die Unternehmenswikis, das ist so ein Paradebeispiel, haben viele Unternehmen eingeführt, läuft sich relativ schnell tot. Weil die Leute irgendwann merken, es wird ohnehin nicht gelesen, es wird ohnehin nicht umgesetzt. Die Kunst Schwarmintelligenz zu nutzen, besteht nicht darin die Masse zu begeistern, sondern die Masse optimal zu verknüpfen. Dass die Informationen optimal fließen und ich auch dafür Sorge, dass ich korrigierende Elemente darin habe. Das wird eben schnell vergessen und Schwarmintelligenz, wie so viele Modeworte, die es dann eben gibt, werden dann immer hochgehypert als das Allheilmittel. Dem ist eben nicht so und dann darf man auch nicht vergessen, wer sind denn diese Schalt und Walter, die sich dort sehr stark

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



einbringen? Die tun das eben auch nicht aus Sachgründen, sondern aus emotionalen Gründen. Aus Identitätsgründen. Sie schaffen innerhalb der Schwarmintelligenz eine gewisse Deutungshoheit. Nehmen wir wieder das Beispiel Wikipedia. Da kennt man das ja, dass die Leute/ dass es heftige Diskussionen über Feinheiten in einem Artikel gibt, die dominiert sind von ideologischen Gründen und gar nicht mehr sachlich begründet sind. Das ist eben ganz schwierig, das auszutarieren und ich rate immer davon ab zu sagen „Ja wir haben ja alle Mitarbeiter eingebunden, wir machen jetzt eine riesige Kundenbefragung und dann klappt das schon. Die Frage ist wer wird dort eingebunden, wie werden die Leute eingebunden, wie wird der Nutzen daraus gezogen. Das ist eine viel aufwendigere Sache als man meint und darum warne ich eben vor diesem Mythos Schwarmintelligenz wird es schon richten.

Geropp

Ja gut, die andere Geschichte ist natürlich auch, wenn jemand zwanzig, dreißig Jahre lang sehr autoritär geführt wurde, so jemanden, den kriege ich nicht auf einmal gedreht, in eine ganz andere Richtung, dass er auf einmal vollkommen ohne Führung oder ohne - Führung ist nicht das richtige Wort - vollkommen ohne Strukturen auf einmal jetzt mit der Freiheit umgehen kann. Auch das ist ja ein Problem, warum Schwarmintelligenz dann, zumindest in solchen Situationen, dann nicht funktioniert, oder?

Sridhar

Das ist richtig. Natürlich, wir Menschen brauchen Regeln und diese Regeln sollten aber wie Bordsteinkanten sein und nicht wie Mauern, das ich nicht rüber schauen kann, sondern als Richtlinien muss man sie definieren. Und es gibt tatsächlich viele Unternehmen, die noch sehr, sehr autoritär geführt werden. In einer autoritären Führung passiert das Folgende, dass man anfängt die Eigenverantwortung sehr schnell abzugeben. Die wird immer an eine andere Hierarchieebene weitergegeben und das eigenständige Mitdenken wird damit ausgeschaltet. Wenn ich dann plötzlich diesen radikalen Schnitt mache und sage „Jetzt könnt ihr euch einbringen, dann überlegen die Mitarbeiter: „Wo ist denn jetzt der Haken? Ja? „Vielleicht will man ja gar nicht, dass ich wirklich meine Meinung sage, man will nur eben rausbekommen,

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



wie ich über gewisse Dinge denke, oder es wird sogar gesehen, wenn ich so ein Unternehmenswiki hier habe: „Ich muss da ganz viel reinschreiben, damit ich gut bewertet werde, weil die Leute eben ganz stark an diesen hierarchischen Regeln denken und dann kommen dann eben Masse an Informationen nur eben heraus, weil man vermutet das ist jetzt erwünscht, aber dieses eigenständige Mitdenken, das funktioniert nicht. Man kann aber eben auch nicht diesen knallharten Cut machen, man muss es sukzessive auch eine Veränderung der Unternehmenskultur heranzuführen, dass man Eigenständigkeiten ermöglicht. Dass man anfängt Mauern zu reduzieren. Dass man auch, letzten Endes, die Verantwortung wieder zurück gibt. Und das ist ein längerer Prozess.

Geropp

Der fünfte Mythos den Sie in Ihrem Buch ansprechen, ist der, dass gerade besonders in großen Unternehmen häufig der Best-practise-Ansatz als sehr vielversprechend angesehen wird. „Was machen die Anderen? Oh die sind damit erfolgreich, so müssen wir das auch machen!“ Was spricht dagegen, dass man sich anschaut wie andere erfolgreich sind und versucht zumindest Teile davon zu kopieren?

Sridhar

Dagegen, wie Sie es formuliert haben, spricht nichts. Das Problem bei Best-practise ist, wir Menschen sehnen uns oft in einer komplexen Welt nach einfachen Lösungen und auch schönen Schablonen, die ich nutzen kann, um zum Erfolg zu kommen. Wir kennen die ganzen Krisengurus und nicht nur Krisengurus, Börsengurus, die Recht einfach Erfolgsmittel uns an die Hand geben „Damit kommt man zum Erfolg. Das ist schön. Das macht das Leben einfacher. Aber die Wahrheit sieht eben anders aus. Wir müssen mitdenken und Best-practise führt dazu, das kam ja mal aus Amerika und sehr inflationär verwendet worden, in Unternehmensberatung. „Wir haben hier Best-practise aus so und so viel Unternehmen, wenden Sie es an und dann klappt das schon!“g, und dann gibt es noch Best-practise-Coaches im Unternehmen, also Mitarbeiter, Führungskräfte im Unternehmen werden dazu angehalten, die Einhaltung dieser Best-practise auch zu überwachen, nenne ich es mal ganz

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



böse. Was dadurch passiert ist, in einem Veränderungsprozess, in einem Optimierungsprozess, erwarte ich ja das Mitdenken was ich vorhin schon erwähnt habe. Das Selbstkorrigieren. Aber anstatt, dass ich das Selbstoptimieren, Selbstkorrigieren, das Mitdenken beibringe, schaffe ich ein nächstes Dogma, nämlich diese Best-practises, an denen sich die Mitarbeiter dann orientieren und sagen „Okay, diese Best-practise optimal einzuhalten, das führt zum Erfolg, das ist aber falsch! Wir müssen uns immer bewusst sein, dass ein Best-practise eine Idee ist, ein Anreiz, ein Vorschlag, den ich selbstständig anpassen muss und permanent hinterfragen muss. Auch in der Anwendung. Nichts ist Absolut, auch kein Best-practise. Nur dieses Wort, das klingt so toll. Ist ja schon Best-practise, besser geht es ja nicht, also alles was anders gemacht wird kann ja nur schlechter sein. Und die Leute hören auf zu hinterfragen. Ich sage immer „Wir können alles outsourcen, aber das Mitdenken, das können wir nicht outsourcen, und das müssen wir im Unternehmen behalten. Also Best-practise ist eine Idee, das ist ein Vorschlag und dann muss eigentlich immer wieder gefördert werden, das Hinterfragen. „Ist diese Idee immer noch gut? Ist die drei Monate später immer noch gut? Ist sie sechs Monate immer noch später gut?“g Was ich oft erlebt habe: Ich komme in ein Unternehmen rein, „Beraten Sie, und dann frage ich „Warum machen Sie das so?“„Na das ist Best-practise, das haben wir so definiert vor drei Jahren. Aber in den drei Jahren ist ja eine ganze Menge passiert. Ja, aber das vergisst man dann eben leider.

Geropp

Okay. Also das heißt auch den Mitarbeitern die Möglichkeit einzuräumen etwas zu hinterfragen und offen anzusprechen. Das ist da das Entscheidende, auch wenn man sagt „Das ist Best-practise.

Sridhar

Ja. Man könnte sogar sagen, dass einzige Best-practise was ich akzeptieren würde, ist dass man alles permanent hinterfragt, mit der Absicht es zu verbessern. Das wäre ein Best-practise mit dem ich sofort mitgehen würde. Das heißt ja nicht, dass Mitarbeiter nichts

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



anderes tun sollen als rummäkeln. Das wird oft so dann verstanden. Nein, es geht darum, du musst den Mitarbeitern den Anreiz schaffen und sagen, „Was von euch erwartet/ was von Ihnen erwartet wird, ist das Sie hinterfragen und permanent Verbesserungsvorschläge einbringen und nicht Standards als Gott gegeben hinnehmen.

Geropp

Wenn jetzt die Führungskräfte diese fünf Mythen erkannt haben, was müssen sie denn wirklich konkret tun im täglichen Arbeiten, um das umzusetzen? Um damit erfolgreich zu sein nicht auf diese Mythen reinzufallen.

Sridhar

Eins habe ich im Prinzip jetzt schon gerade angesprochen, man muss sich selber immer hinterfragen. Jede Wahrheit hat ein Verfallsdatum. Und wenn wir jetzt aber einen Entschluss gefasst haben, eine Entscheidung getroffen haben, dann ist man erleichtert und die ist damit abgehakt. Aber auch diese Entscheidung hat immer ein Verfallsdatum. Dessen müssen wir uns bewusst sein. Zum einen sollte man alles immer wieder auf den Prüfstand stellen und natürlich ist der Mensch ein Gewohnheitstier. Das nimmt man sich vor, man tut es trotzdem nicht. Deswegen, ganz klar, Besprechungen ansetzen, einmal im Quartal, wo alles Entschiedene noch mal wieder auf den Prüfstand gestellt wird. „Sind wir immer noch auf dem richtigen Weg? Und dann ganz wichtig, immer wieder daran denken, ich habe jetzt keine Maschinen die vor mir sitzen, ich habe Menschen und die sind irrational. Und das ist nicht abwertend, nicht als schlecht ansehen, sondern gerade als positiv. Denn jedes Unternehmen ist im Prinzip eine absolut irrationale Geschichte. Jede Unternehmensgründung ist absolut unvernünftig, wenn man sich aus der Sicherheit eines Festangestelltenverhältnisses heraus begibt, das Risiko trägt, die Leidenschaft, all das gehört ja dazu ein Unternehmen zu gründen, mit aufzubauen. Also im Höchstmaße irrational und dann plötzlich sagt man „Jetzt müssen wir rational agieren, das ist falsch. Man soll sich immer bewusst sein die Irrationalität im Unternehmen zu nutzen und eine Feedbackkultur schaffen. Das offen Themen angesprochen werden können. Ein großer Fehler der auch gemacht wird ist, dass man nicht auf seine

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Mitarbeiter hört. Man holt natürlich Beratungsunternehmen mit rein, davon lebe ich ja auch, das ist auch von Vorteil, aber viel Know-How steckt in den Unternehmen selber drin. Das ich also reingehe und sage „Ich habe hier eine offene Diskussionskultur, jetzt lassen Sie uns mal Kamingespräche machen. Einfach mal, einmal im Quartal setzen wir uns hin und sprechen ganz offen an was uns aufgefallen ist. Vielleicht gibt es ja Verbesserungspotential was da schlummert, was die Mitarbeiter als die Fachleute im Unternehmen ja wirklich erkannt haben, dass es nicht genutzt wird. Und des weitern, also dass die Innenwahrnehmung und des weiteren muss auch die Außenwahrnehmung geschärft werden. Außenwahrnehmung meine ich damit schauen was ist im Markt los. Schauen was macht die Konkurrenz oder der Wettbewerb. Schauen welche neuen Trends gibt es. Da gibt es oft Abteilungen für, oder eine im Unternehmen macht das, meistens dann vielleicht auch die Geschäftsführung. Das ist aber etwas, was man auch in das Unternehmen reintragen kann, das man alle Mitarbeiter dazu an-/ den Anreiz bietet und sagt „Schaut doch mal was der Wettbewerb macht. Vielleicht hört ihr was bei Bekannten und tragt das mit rein, welche neuen Trends es da gibt, dass wir das auch verbessern, also eine permanente Verbesserungskultur einzubauen und auch gleichzeitig die Ängste zu nehmen.

Geropp

Als letzte Frage, was ist Ihr wichtigster Tipp um als Führungskraft erfolgreich und erfüllt zu sein.

Sridhar

Lieben Sie Menschen. Die Menschen verbringen mehr Zeit bei der Arbeit als zu Hause mit ihrer Familie. Lieben Sie Menschen, denken Sie daran, dass die Leute hingehen nicht nur um Geld zu verdienen. Natürlich würden sie nicht kommen, wenn sie kein Geld verdienen würden, das ist klar, das ist ein Faktor, aber Sie kommen in Unternehmen, weil sie etwas beitragen möchten. Weil sie auch das Gefühl haben möchten, sie sind etwas wert. Das sie nach Hause gehen können und sagen „Ja mir gefällt es im Unternehmen, weil ich werde gewertschätzt. Die Wertschätzung die wir selber erfahren möchten, dieses Gefühl in den

Die 5 größten Managementmythen!

Interview mit Kishor Sridhar

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast062>



Spiegel zu schauen oder mit Freunden zusammen zu sitzen und sagen „Jawohl, das war toll!, das geht jedem Anderen auch so im Unternehmen. Also eine gute Führungskraft muss Menschen lieben.

Geropp

Das ist ein sehr schöner Schlusssatz. Führungskraft muss Menschen lieben um gut führen zu können und um erfolgreich und erfüllt zu sein. Herzlichen Dank für das Gespräch Herr Sridhar, es hat mir viel Spaß gemacht. Danke.

Sridhar

Ich danke Ihnen Herr Geropp. Schönen Tag noch. Tschüss.