

# BIRKENBIHL ON MANAGEMENT

Irren ist menschlich –  
managen auch

VERA F. BIRKENBIHL



Vera F. Birkenbihl

# **Birkenbihl on Management**

Irren ist menschlich - managen auch

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

Auf Wunsch der Autorin erscheint der vorliegende Text in der alten Rechtschreibung.

1. Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2004 by Vera F. Birkenbihl. Die vorherige Auflage erschien bei Econ unter dem Titel *Birkenbihl on Management*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München  
Umschlagabbildung: Vera F. Birkenbihl  
Satz: Helmut Schaffer, Hofheim a.Ts.  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-741-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-098-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-099-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Hier geht's los .....</b>	<b>9</b>
Hinweis .....	11
<b>Vorwort zur 3. Auflage .....</b>	<b>13</b>
<b>Das ABC-Kapitel zu MANAGEMENT .....</b>	<b>15</b>
Affen-Bananen-Story .....	16
BLAKE & MOUTON: Management-GRID.....	19
CHARAKTER von MitarbeiterInnen? .....	24
DISSONANZ-FÄHIGKEIT? .....	31
Exponentielle Experimente? Schätzen Sie drei Mal ... ..	37
FRAGEN ALS DENK-TOOL .....	40
GENIALES DENKEN? .....	43
HERZBERG MAL ZWEI.....	48
INCENTIVES.....	49
Jaaaaaaa, diese Langeweile ... ..	51
KONTINGENZ & KOMPETENZ .....	52
Lebenslanges Lernen.....	56
Modernes Management.....	58
NÄCHSTE? .....	64
OBLIGATION.....	66
Pygmalion-Effekt .....	68
QUALITÄTs-Management? .....	71
Regeln, neue? .....	74
Schwierige MitarbeiterInnen oder KundInnen? .....	78
TAYLORismus – oder das alte Management.....	80

Unglaublich? .....	83
Verhaltensänderung? .....	84
Wander-Management? .....	86
X/Y = McGREGORs Theorie X und Y .....	89
Zuchthaus und Altersheim.....	91
<b>Überblick über die Module* dieses Buches .....</b>	<b>95</b>
<b>Das Pizza-Hut-&gt;BOOK IT&lt;-Programm .....</b>	<b>99</b>
Quizfragen: er-LESEN-e Pizzas? .....	100
Warum Harry Potter? .....	101
Pizza Hut: Ergebnisse .....	107
<b>Mitarbeiter-Beurteilung.....</b>	<b>115</b>
Neues Paradigma? Klassische Führungs-MEMe? .....	119
Feedback = Beurteilung? .....	127
Performance-Beurteilung.....	128
<b>Exponentielle Wachstumskurven .....</b>	<b>131</b>
Aufgabe 1: ENTWICKLUNGs-ZEITEN – Auflösung...	133
Aufgabe 2: Exponentielles Wachstum – Auflösung.....	135
Aufgabe 3: Das Gegenteil der »HALBWERTs-ZEIT« von Wissen? – Auflösung .....	137
<b>HERZBERG MAL ZWEI .....</b>	<b>139</b>
1. KITA und Karotten-Methode.....	140
2. Motivatoren/Hygiene-Faktoren.....	143
<b>Gruppendynamik:</b>	
<b>Schlüssel zu erfolgreichen Meetings! .....</b>	<b>153</b>
Begriffs-Bestimmung: Gruppen-Dynamik? .....	154
Die Hackordnung .....	155

Rollenverteilung starke/schwache Rollen .....	157
FAQs zur Gruppendynamik: Die häufigsten Fragen aus dem Seminar .....	161
<b>Zukunfts-Tauglichkeit muß erworben werden .....</b>	<b>183</b>
Teil 1: Die Menschheitsgeschichte (die vfb-Minimal-Version) .....	185
Von Turbulenzen & Siedlern .....	195
Teil 2: Die »Yankelovich-Phasen« (gestern und heute) .....	197
Teil 3: Die Zukunft (heute und morgen) .....	204
Erinnerung: Zukunfts- Tauglichkeit muß erworben werden.....	211
<b>Ameisen, Menschen, Vants + Vogelschwärme .....</b>	<b>213</b>
Ameisen .....	214
Menschen .....	216
Vants (= VIRTUAL ANTS) .....	221
Vogelschwärme.....	223
<b>Selbst-Management .....</b>	<b>227</b>
TEIL I: Sich (neu) erfinden.....	228
TEIL II: Achtsamkeit für Manager? Oder: Denken Führungskräfte manchmal nach? .....	242
<b>INFO-Flut? .....</b>	<b>249</b>
<b>Der SEPPUKU-Effekt® .....</b>	<b>259</b>
Teil I: SEPPUKU .....	260
Teil II: Der SEPPUKU-Effekt® .....	262
Teil III: Die Anti-SEPPUKU-EffektStrategie.....	266
Teil IV: TALENT-SUCHE – ein besonderer Dialog.....	270

<b>Merkblätter .....</b>	<b>281</b>
Merkblatt Nr. 1: PARADIGMEN-WECHSEL & MEME (nach Richard DAWKINS) .....	282
Merkblatt Nr. 2: ABC-Technik.....	290
Merkblatt Nr. 3: KaWa-Technik .....	301
Merkblatt Nr. 4: INTERNES COACHING INNERHALB VON ORGANISATIONEN .....	309
Merkblatt Nr. 5: Formulare zum Fotokopieren .....	317
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>321</b>
 <b>Stichwortverzeichnis.....</b>	 <b>327</b>



# Hier geht's los

Dieser Einführung folgt ein »großes« ABC-Kapitel, das mein ABC des Managements enthält. Dabei handelt es sich um einige GRUNDLAGEN, die m. E. jede Führungskraft kennen sollte. Leider muß ich aber immer wieder feststellen, daß viele ManagerInnen hier Nachholbedarf haben. Es geht um einige wenige Denk-Modelle der klassischen Management-Lehren, deren Kenntnis den Alltag erleichtern könnte, wenn man sie in seine Entscheidungen einbeziehen könnte, zum Beispiel:

Was sagen Ihnen Namen wie MCGREGOR und HERZBERG, oder inwieweit könnte Ihre Firma (Abteilung) in unzulässiger Weise vom TAYLORismus beeinflusst sein? Welche spontanen Assoziationen lösen **Management-GRID**, **Hygiene-Faktoren**, **Pygmalion-Effekt** oder **Qualitäts-Management** in Ihnen aus? Wer ist in Ihrer Firma (Abteilung) im Alltag zuständig für **Kaizen**? Damit Sie einzelne **Begriffe** leicht finden können, steht das jeweilige Stichwort im ABC-Kapitel oben in der Kopfzeile.

Natürlich bietet das Grundlagen-ABC auch Gedanken, die ich für meine Kunden entwickelt habe. Insgesamt enthält es ausschließlich Gedanken, die meine Seminar-TeilnehmerInnen und Coaching-Klienten immer wieder als besonders hilfreich bezeichnen.

Normalerweise gehen wir davon aus, daß Bücher von vorne nach hinten (linear) gelesen werden sollten, aber ich habe schon vor 25 Jahren dafür plädiert, daß man Bücher wie Zeitungen lesen sollte, also das herauspicken sollte, was einen interessiert. Deshalb schreibe ich in zunehmendem Maße »modulare« Bücher, in denen ein oder wenige »Kapitel« linear angelegt sind, der Großteil jedoch

als sogenannte »Module«: Diese können Sie »modular« (in jeder gewünschten Reihenfolge) lesen. So auch in diesem Buch: ein (langes) Kapitel mit den wichtigsten Management-Grundlagen plus 10 Module mit wesentlichen Themen.

Einen Überblick mit Kurz-Infos finden Sie im Anschluß an das erste (ABC-)Kapitel, das Sie im optimalen Fall vorab lesen werden. Dieser Aufbau bringt uns zum letzten Einweisungs-Aspekt: Buch-Seminar?

Meine Bücher der letzten Jahre stellen gewissermaßen Buch-Seminare dar: Wenn Sie sich einlassen wollen (Schreibzeug griffbereit), wenn Sie bei kleinen INVENTUR-Aufgaben beim ersten Lesen **sofort** mitmachen, dann kann Ihnen dieses Buch durchaus ähnliche Aha-Effekte bieten wie ein echtes Seminar. Dazu ist es jedoch notwendig, daß Sie beim allerersten Mal sofort mitziehen, denn: Es gibt nur ein einziges erstes Mal!

Manche Übungen gleichen einem Witz: Wenn Sie zu schnell weiterlesen, dann können Sie in die Pointe »hineinfallen«, aber das mögliche »AHA« kann ohne den Witz davor (das heißt Ihr eigenes Mittun) **nicht** stattfinden. So nähmen Sie sich die Möglichkeit eines geistigen Er-LEB-nisses (wir fühlen uns am LEBENDIGsten, wenn wir neue Einsichten gewinnen).

Übrigens helfen Ihnen einige gezielte »Sprunganweisungen«, an bestimmte Stellen im Buch zu springen, wenn Sie ein Thema **sofort** weiterführen wollen.

## Hinweis

Wenn man seit 35 Jahren Workshops, Seminare, Kongreßbeiträge und Coachings »macht« und in diesen Jahrzehnten einige Bücher, Audio-Kurse, Mitschnitte von live-Veranstaltungen (VHS und DVD), sogar einen richtigen FILM (*Das erfolgreiche MEE-TING*) veröffentlicht hat, dann teilen sich die LeserInnen eines neuen Buches in zwei Gruppen: Entweder dies ist Ihre erste Begegnung mit diesem Autor (Grüß Gott, ich hoffe, das vorliegende Buch wird Ihnen viel Ent-DECK-er-Freude bereiten), oder aber, Sie kennen schon das eine oder andere (Hallo, nett, daß Sie wieder dabei sind). Alle »Neuen« werden sicher verstehen, daß ich spezielle Ansätze, Techniken etc. nicht in jedem Buch ausführlich erläutern kann. Erstens, weil die Seiten dieses Buches mit neuen Infos gefüllt werden sollen, zweitens, weil alte LeserInnen zu Recht Neues erwarten. Da aber auch die Neuen ein Recht haben, zu erfahren, was sie mindestens wissen müssen, um von dem vorliegenden Buch profitieren zu können, stecke ich solche Infos in MERKBLÄTTER (ab Seite 283 ff.). Dorthin springe, wer zu einem Aspekt mehr wissen will (es gibt immer Hinweise auf ein Merkblaff), während die »Wiederholungs-TäterInnen« gleich weiterlesen können, wenn sie das erwähnte Konzept, die Technik etc. bereits kennen.

Es gibt in diesem Buch 5 Merkblätter. Dieses modulare Vorgehen entspricht sowohl dem Zeitgeist als auch der Art, wie unser Gehirn funktioniert. Es ist für alle LeserInnen weit angenehmer, wenn jeder dem Buch zielgerichtet entnehmen darf, was er oder sie braucht, statt daß (wie in der Schule) alle einen Textteil lesen müssen, weil EINIGE die Info brauchen könnten. Übrigens gilt dies auch für Verhandlungen und Meetings: Wenn Sie die in diesem Buch-Seminar angebotenen Techniken übernehmen und ein Meeting z.B. mit einem kurzen ABC beginnen, dann sehen Sie mit einem Blick, welches Vorwissen beim Gesprächspartner oder in der Gruppe vorhanden ist. Dieses Buch enthält zudem 34

strategische Ansätze, die Sie unmittelbar in Ihrer Firma (Abteilung), in Konferenzen etc. transferieren können.

Nun wünsche ich Ihnen viel ent-DECK-er-Freude! Und wenn noch Fragen auftauchen, bitte gern. Gehen Sie dazu einfach auf meine Homepage (s. unten) in die WANDZEITUNG. Nutzen Sie bitte jedoch zuerst die STICHWORT-SUCHE, um festzustellen, ob Sie Ihre Frage (mit meiner Antwort) schon finden. Andernfalls: Neue Fragen gerne stellen, und ich werde höchstpersönlich antworten. Ist das ein Angebot? Jetzt wünsche ich Ihnen viele spannende Assoziationen beim Lesen! Bitte unbedingt festhalten: Solche Eindrücke verfliegen schnell, wenn wir sie nicht notieren. Ihre eigenen Gedanken sind ein wesentlicher Anteil unseres »Dialoges«, wenn Sie sich darauf einlassen.

Wollen Sie?

A handwritten signature in black ink that reads "Vera F. Birkenbihl". The script is fluid and cursive, with a prominent flourish at the end of the name.

Vera F. Birkenbihl

# Vorwort zur 3. Auflage

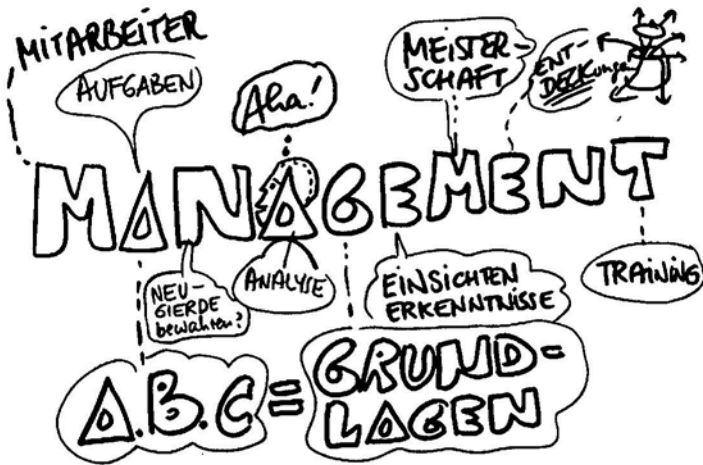
Es freut mich, daß wir trotz einiger »böser« Rezensionen nur anderthalb Jahre nach Erscheinen in die 3. Auflage gehen. Komischerweise haben sich meine wichtigsten Titel eher durch Mundwerbung durchgesetzt (z.B. Stroh im Kopf?, derzeit 45. Auflage). In einer Besprechung warf man mir vor, z.B. McGregor »aus der Mottenkiste geholt zu haben«, wiewohl es in den USA inzwischen eine regelrechte McGregor-Renaissance gibt, weil er seiner Zeit ein halbes Jahrhundert voraus war. Ich selbst wußte das zur Zeit des Schreibens auch noch nicht, empfehle aber allen Interessierten heute, diesen visionären Forscher zu »surfen« – Sie werden reiche Beute machen, eben weil er uns heute und auch morgen enorm viel zu sagen hat! Ursprünglich wollte ich die 2. Auflage erweitern, aber sie war dermaßen schnell fällig (drei Monate nach Erscheinen), daß ich zustimmte, die Erweiterungen erst eine Auflage später einzufügen, damit es keinen Auslieferungs-Engpaß gibt.

Was ist neu? Neben einigen »kleineren« Ergänzungen (z.B. zum Thema Zukunftstauglichkeit) gibt es ein neues Kapitel: Der SEP-PUKU-EFFEKT. Diesen Effekt hatte ich vor über zwei Jahrzehnten bei einem Kongreß vorgestellt und auch bereits in einem Taschenbuch (Erfolgstraining) publiziert, aber die praktischen Gegen-Maßnahmen, die ich in den Jahren danach entwickelt habe, waren meinen Kunden für hausinterne Beratungen vorbehalten gewesen. Niedergeschrieben hatte ich diese Strategien vor einiger Zeit auf Englisch für einen internationalen Kunden. Dieser Text ist inzwischen auch als kostenpflichtiges e-book erhältlich (The Seppuku-Effect), aber die LeserInnen meines Management-Buches erhalten ihn (auf Deutsch) gratis.

Vera F. Birkenbihl, 2006



# Das ABC-Kapitel zu MANAGEMENT



Dieses Kapitel enthält **im doppelten Wortsinn das ABC dieses Buches: Erstens** finden Sie das, was ich als **das ABC des Managements** bezeichnen möchte, das heißt GRUND-GEDANKEN, die m. E. jede Führungskraft kennen sollte. Dabei finden Sie neben einigen meiner eigenen auch einige **Klassiker**, die man wirklich kennen **muß**, will man über Management nachdenken. Da ich seit Jahren in Management-Seminaren immer wieder festgestellt habe, daß kaum jemand sich jemals mit den Ergebnissen einiger der wichtigsten Management-Forscher befaßt hat, begrüße ich die Chance, sie hier in diesem Kapitel zu »versammeln«. Auf diese Weise können Sie sich eine kurze Darstellung der erlesenen Grundgedanken dieser Management-Legenden er-LESEN. Danach entscheiden Sie, ob Sie mehr wissen wollen. Die meisten dieser Leute sind inzwischen auch über das Internet such- und auffindbar, so daß man heute schnell mehr erfahren kann, wenn man weiß, was man sucht.

Der **zweite** Grund, warum dieses Kapitel **das ABC des Managements** darstellt, ist seine **alphabetische Anordnung**.

## Affen-Bananen-Story

Falls Sie die folgende Story\* schon kennen, könnten Sie sie beim nächsten Meeting nacherzählen (vorlesen) und Ihre Team-Mitglieder fragen, ob sie eine Parallele zu ihrem Alltag sehen. Die Geschichte löst oft profunde Einsichten (mindestens jedoch ein Schmunzeln) aus.

Stellen Sie sich einen Raum vor, in den vier Affen (aus einer größeren Affensippe) gebracht werden. Er enthält einige Kletterstangen und Dinge zum Herumprobieren, Spielen etc. In der Mitte des Raumes befindet sich eine lange Stange (vom Boden bis zur

---

\* Quelle: HAMEL & PRAHALAD: *Wettlauf um die Zukunft* (s. Literaturverzeichnis). Ich erzähle allerdings sehr frei nach



Decke). Oben sehen die Affen mehrere wunderschöne **Bananen**. Was die Affen aber nicht sehen, ist ein **Duschkopf** direkt unterhalb der verlockenden Früchte, der ihnen eine extrem **kalte Dusche** verpassen wird, sobald sie sich den Bananen nähern.

- 1. Akt:** Die Affen entdecken die Bananen. Der erste Affe klettert die Stange hinauf und erhält die besagte eiskalte Dusche. Schreiend läßt er von den Bananen ab. Der zweite, dritte und vierte Affe probiert es auch. Und jedesmal gibt es die eiskalte Dusche. Bald geben sie auf. Sie hausen in diesem Raum, klettern, spielen etc., aber man könnte meinen, die Stange sei unsichtbar.
- 2. Akt:** Nun wird der Duschkopf »entschärft« (indem außerhalb des Raumes das Wasser abgestellt wird). Im Klartext: Ab jetzt besteht **keine reale Gefahr mehr!** Trotzdem versucht keiner der Affen, die Bananen zu holen, denn sie wissen ja nicht, daß die Gefahr gebannt ist. Sie haben keine Veranlassung, vorhandene MEME zu hinterfragen.
- 3. Akt:** Jetzt tauschen die Versuchsleiter einen der Affen gegen einen ihrer Freunde aus der Affensippe von draußen aus. Der »naive« Neuzugang sieht die Bananen und **will** die Stange hinaufklettern, aber nun geschieht das Faszinierende: Die **anderen reißen ihn herunter, noch ehe er die kalte Dusche erleiden müßte** (wenn es sie noch gegeben hätte). Die Tatsache, daß es keine kalte Dusche mehr gibt, macht die Sache aus Sicht der Versuchsleiter besonders pikant. Aber aus der Sicht der Affen ist ihr Verhalten völlig schlüssig. **Somit lernt der Novize sofort bereitwillig aus den Erfahrungen seiner Artgenossen**, denn er weiß von früher: Es hat schon seine Richtigkeit, wenn »man« in der Horde gewisse Dinge **nicht** tut, die »man« in dieser Horde **eben nicht** tut.

**Schluß-Akt:** Man tauscht sukzessive auch die anderen Affen gegen Freunde von draußen aus, und auch sie lernen ihre Lektion.

Am Ende haben wir **lauter Affen der zweiten Generation, die Dusche ist schon lange abmontiert, und doch wagt keiner sich die Stange hinauf**. Ist das nicht eine wunderbare Metapher für das Hängen in alten bequemen MEMen (s. Seite 287)? Wir könnten uns fragen:

- Welche alten Routinen halten uns persönlich gefangen (persönlicher Arbeitsstil, vielleicht beeinflusst durch eine Bananen-Lektion in einer früheren Firma)?
- Welche alten Routinen haben wir in unseren Unternehmen? Oder:
- Welche alten Routinen setzen wir bei allen unseren Kunden ein. (ob sie nun passen oder nicht)?

Wenn Sie die Story weitererzählen und gemeinsam mit anderen diskutieren, dann kann sie Ihnen unerhört viel geben. Meine **Liebings-Botschaften** aus dieser Story sind:

1. Die Tatsache, daß wir **aus Erfahrungen lernen**, ist überlebenswichtig.
2. Nur »höhere Organismen« (mit der **Intelligenz** einer »höheren« Entwicklungs-Stufe) können auch aus den Erfahrungen ihrer Mit-Lebewesen lernen, müssen also **nicht alle schmerzhaften Erfahrungen höchstpersönlich** machen. Ein Quantensprung der Evolution!
3. Für das normale Überleben in einer Umwelt, die sich **nicht** ununterbrochen dramatisch **verändert**, hat die Evolution mit

diesem **Lernen durch Fremd-Erfahrung** einen Weg gefunden, der sich außerordentlich bewährt hat.

4. In einer sich schnell verändernden Welt (also unserer Gegenwart und Zukunft) hingegen kann **genau dieser frühere Vorteil** zum Verhängnis werden!
5. Wie schnell ändert sich Ihre Welt? Wenn Sie im **Wettbewerb um Kunden** stehen, dann ist Ihre Welt so schnell, wie Ihre Wettbewerber sie machen.

## BLAKE & MOUTON: Management-GRID

In den 1960ern stellten zwei Unternehmensberater\* eine bahnbrechende Betrachtungsweise vor, indem sie ein GRID aufspannten und dieses als Wahrnehmungs-Instrument für MitarbeiterInnen benutzten. Es kann sowohl der **Selbst-Analyse** dienen als auch Führungskräften helfen, die ihnen Anvertrauten besser (fairer) einzustufen. Wir wissen ja, daß wir um so mehr wahrnehmen, je klarer unsere Frage gestellt ist, und dieses GRID stellt eine höchst wichtige Frage auf brillante Art.

Die Waagerechte maß die **PRODUKTION**, also wieviel, wie effizient und in welcher Qualität produziert wurde. Dies bedeutet »Stückzahl«, in einem Autowerk vielleicht fertige PKW etc. Die Senkrechte hingegen maß »people«, das heißt die »**Personenbezogenheit**« der betroffenen MitarbeiterInnen. Das war neu. Im Hinblick

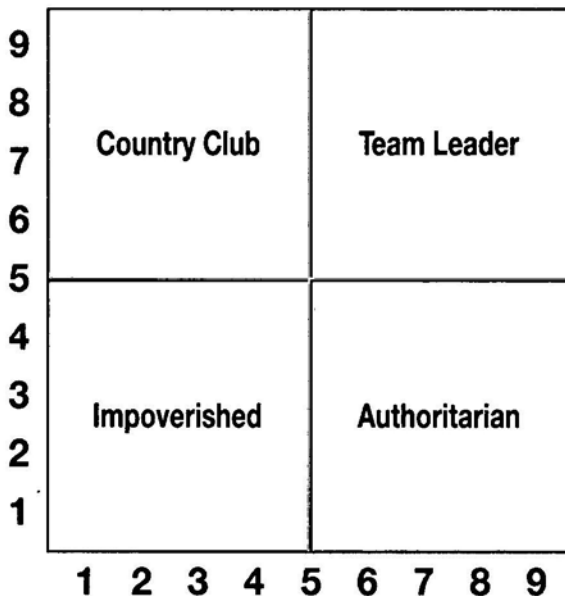


\* Robert R. BLAKE & Jane Stygley MOUTON: Management-GRID.

auf die MASLOW'schen Bedürfnisse (die MASLOW selbst nie als Pyramide dargestellt hatte\*) geht es um die Stufe 3 (soziale Bedürfnisse, Bedürfnis nach Kommunikation, nach Austausch, nach Akzeptiert-Werden von Gruppen).

Mit **COUNTRY CLUB** ist die Freude an Kontakten, ohne **LEISTUNG** erbringen zu müssen, gemeint.

**TEAM LEADER\*\*** sorgt für die nötige Begeisterung für Leistung und den richtigen Grad an Menschlichkeit.



**IMPOVERISHED**  
(ver-ARM-t) sagt alles.

**AUTHORITARIAN** ebenfalls: Hier wird die Leistung aus den Leuten herausgepeitscht (Sweat-Shop-Charakter).

\* MASLOW sprach von PRIORITÄTEN (prepotency of needs), die sogenannte MASLOW'sche Pyramide ist nicht von ihm und pervertiert seine Idee teilweise, vgl. MASLOW: Motivation und Persönlichkeit.

\*\* 9.9 wäre fast göttlich, solche Führer sind rar. 5.5 ist nnormal«, Durchschnitt.

Es gilt, einen Fragebogen auszufüllen, in dem man jede Aussage auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer) einträgt, z.B.:

1. *Nothing is more important than building a great team.* (Nichts ist wichtiger, als ein gutes Team zu formen.)
2. *I enjoy analyzing problems.* (Ich analysiere gerne Probleme.)

Danach werden die Werte in das GRID übertragen, und man sieht das Ergebnis.

Falls Sie oder Ihre MitarbeiterInnen ernsthaftes Interesse daran haben herauszufinden, wo Sie (auf dem GRID) »liegen«, dann kann ich Ihnen ein Prozedere vorschlagen, das bereits einige meiner Klienten durchgeführt haben:

**Schritt 1:** Man schätzt sich selber ein und zeichnet seine Position ins GRID ein.

**Schritt 2:** Man füllt den Fragebogen aus.

**Schritt 3:** Man wertet die Antworten aus (es gibt eine Liste, welche Fragen zur senkrechten, welche zur waagerechten »Richtung« gehören) und trägt das Ergebnis im GRID ein.

**Schritt 4:** Dieses vergleicht man mit der ersten Selbst-Einschätzung.

**Schritt 5:** Man bittet mindestens fünf weitere Personen, die Fragen so zu beantworten, wie diese Person meint, daß man selbst hätte antworten müssen.

**Schritt 6:** Diese Ergebnisse werden ebenfalls ausgewertet und übertragen. Ich schlage übrigens vor, die Selbst-Ein-

schätzung und das eigene Ergebnis auf EINEM GRID festzuhalten, alle Fremdurteile hingegen auf einem zweiten. Man kann die PUNKTE mit Ziffern versehen und auf der Rückseite festhalten, welcher Freund diese Position als Fremd-Einschätzung anbot. Auf diese Weise sieht man mit einem Blick, wie oft die Fremd-Einschätzungen mit den eigenen Einschätzungen übereinstimmen oder stark divergieren (Fremd-Einschätzungen, die extrem abweichen, sind zwar mit Vorsicht zu behandeln, aber es könnte sich um die einzige ehrliche Person im Freundeskreis handeln, also nicht sofort wegwerfen ...).

**Schritt 7:** Die Fremd-Einschätzungen werden mit der Selbst-Einschätzung verglichen.

Wer einen Coach, Mentor, guten Freund etc. hat, kann jetzt mit dieser Person reden. Es ist nicht weniger »mannhaft«, über solche Dinge sprechen zu wollen (wenngleich Frauen mehr dazu neigen), es ist MENSCHLICH, insbesondere wenn die menschliche Komponente im GRID relativ hoch ist.

Über die starke Tendenz, sich zu belügen (pardon: täuschen), spricht Robert BLAKE in einem Interview\*:

• Wir befassen uns mit dieser Selbsttäuschung im GRID-Seminar. Bevor Sie das Seminar besuchen, lesen Sie das Buch und platzieren sich auf dem Raster. Am Ende des einwöchigen Seminars, wenn Sie eine enorme Menge von Feedback und Kritiken von anderen Kollegen, die das gleiche erlebt haben, bekommen haben, beurteilen Sie sich erneut. Wir haben herausgefunden, daß sich in der

\* *Excerpts from a conversation with Robert R. BLAKE, Ph.D., by Joe FLOWER in: »Healthcare Forum Journal«, July/August 1992, Vol. 35, #4 (in einer Übersetzung von Oliver BAILLIEU), gefunden auf <http://www.well.com/user/bbear/blake.html>*

: Vorarbeit, in der ursprünglichen Selbstbeurteilung, ca.  
 : 80 Prozent der Menschen eine **9.9** in der Bewertung ge-  
 : ben. Am Ende des Seminars schrumpfen diese **80** Prozent  
 : auf **20**. Somit gibt es einen **60-Prozentpunkte-Faktor der**  
 : **Selbsttäuschung**. Es ist einfach nicht realistisch, den Ver-  
 : such zu unternehmen, eine Veränderung dieses Ausmaßes  
 : an Selbsttäuschung herbeizuführen. Meiner Ansicht nach  
 : geht hier viel von der Bestrebung nach Veränderung total  
 : kaputt. Dies trifft weltweit gesehen zu. Wir haben Zahlen  
 : aus über 40 Ländern – es gibt Abweichungen bei diesen  
 : 80 Prozent, nur handelt es sich dabei um minimale Schwan-  
 : kungen und nicht um Richtungsänderungen. Sie sind fast  
 : identisch in der Sowjetunion und vergleichbar in Groß-  
 : britannien und quer durch Europa. In Japan schrumpfen  
 : die 80 auf 50 Prozent in der Vorarbeit (und bis auf 15 Pro-  
 : zent am Ende des Seminars). Diese Zahlen sind über die  
 : Jahre sehr stabil geblieben.

: Sie brauchen Hilfe, um sich auf dem GRID exakt zu plat-  
 : zieren. Es ist nicht etwas, bei dem Sie einfach einen Test  
 : machen. Wir wissen, hätten wir einen Test entwickelt, hät-  
 : ten wir über die Jahre einen großen Reibach machen kön-  
 : nen. Aber wir haben nie einen Test konzipiert, der Ihnen ein  
 : stichhaltiges Ergebnis bieten würde.

: Ich kenne keine andere Methode, die Analyse akkurat  
 : durchzuführen, außer eines unserer Seminare zu besuchen.  
 : Nach meinem besten Wissen sind wir die einzigen, die sich  
 : über viele Jahre mit Strenge und Disziplin den Bedingun-  
 : gen hingegeben haben, die eine Veränderung einleiten.

Ich meine aber trotzdem: Wer meine 7 Schritte (oben) durchläuft, kann doch einiges lernen, auch ohne nach Amerika zu reisen ...

## CHARAKTER von MitarbeiterInnen?\*

Sagen Ihnen diese Namen etwas? Wenn ja, was?

- **Robert TOWNSEND**
- **Chris ARGYRIS**
- **Tom PETERS**
- **Robert REICH**

Nachdem viele Führungskräfte davon ausgehen, zu viele MitarbeiterInnen seien prinzipiell charakterlich nicht ok, habe ich als **Antwort** einige Aussagen dieser vier Top-Experten herausgesucht (und später in meinem Audio-Management-Kurs zitiert). Sie haben diese vier Namen gerade gelesen und sich gefragt, welche Sie (wie gut) kennen. Nun gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder Sie finden sich und Ihren Standpunkt in den folgenden Aussagen wieder, oder aber Sie sind **erstaunt**. Im letzten Fall gilt: Es fällt uns leichter, über einen **abweichenden** Standpunkt nachzudenken, wenn **mehrere** Kapazitäten sich **kurz** äußern, als wenn eine einzige Stimme stundenlang weiterspricht. Es ist einfach stimulierender, eigene Gedanken mit MEHREREN Aussagen zu VERGLEICHEN (darauf basiert auch eines meiner Denk-Tools, die ZITATEN-TECHNIK).

Falls Sie in einem Meeting andere vom Gegenteil überzeugen wollen, können Sie genauso vorgehen. Aber sehen Sie zuerst, wie sich deren Aussagen inhaltlich von **Ihrem** Standpunkt bezüglich des Charakters Ihrer MitarbeiterInnen unterscheiden.

---

\* Quelle: Mein Audio-Kurs *Management, Motivation und Menschenführung* (erhältlich auf deutsch, englisch und französisch; s. Literaturverzeichnis).



Es folgen einige Schlüsselaussagen aus meinem Audio-Kurs *Management, Motivation & Menschenführung*.

1. **Robert TOWNSEND** rettete AVIS RENT A CAR aus den roten Zahlen. Die Worte hier sagte er in einem Interview: »Es ist nicht so, daß japanische Arbeiter besser sind als amerikanische. Tatsächlich ist das Gegenteil wahr. Es sind unsere **Manager**, die so miserabel sind. Wir verbringen die Hälfte unseres Lebens mit Arbeit, und ich weiß nicht, wo es in Stein gemeißelt steht, daß wir dies als eine Art Bestrafung empfinden sollten. Ich denke eher, daß 90 Prozent unserer Top-Manager unzulänglich sind.«
2. Harvard-Professor **Chris ARGYRIS** gehört zu den wichtigsten Autoren, die schon in den 1970ern wegweisend waren: »Wir haben Organisationen entworfen, die das individuelle Potential für Kompetenz, **Verantwortung**, konstruktives Verhalten und Produktivität einfach **ignorieren**. Wir haben Firmenstrukturen und Arbeitsplätze geschaffen, die auf der operativen Ebene die Mitarbeiter befremden und frustrieren; die dazu führen, verantwortliches Verhalten abzulehnen; deshalb streuen sie unbemerkt Sand ins Getriebe und halten das für durchaus berechtigt. So werden die Mitarbeiter verführt, die Organisation durch das Senken der Qualität der hergestellten Produkte zu schädigen. Produkte und Serviceleistungen werden so zum greifbaren Ausdruck der niederen Lebensqualität innerhalb von Organisationen.«
3. **Tom PETERS**, ehemaliger McKINSEY-Berater, schrieb mit Robert H. WATERMAN jr. Auf der Suche nach Spitzenleistungen und danach alleine eine Reihe von bahnbrechenden Büchern (deren erste drei ich besonders empfehle, weil sie voller großartiger Fallstudien sind, s. Literaturverzeichnis). PETERS: »Die Vielzahl von Führungsproblemen in der Produktion ist ganz einfach darin begründet, **daß Manager zu**

**wenig Kontakt zu ihren Mitarbeitern und zu ihren Kunden haben.«**

4. **Robert REICH**, früher Harvard, diente Präsident Bill CLINTON von 1993 bis 1997 als Staatssekretär. Derzeit Hochschulprofessor (Sozial- und Wirtschaftspolitik) an der Universität Brandeis: Verantwortlich für den mangelnden Kontakt ist, ... die 150 Jahre alte Liebesaffäre mit der **Massenproduktion**. Meiner Meinung nach hat sich diese Geisteshaltung als verheerend erwiesen. Andererseits ist der Hauptgrund für unser Versagen im weltweiten Wettbewerb, das **Potential unserer Arbeiterschaften nicht angezapft zu haben.**«

Weshalb Tom PETERS uns pausenlos daran erinnert:

- Mitarbeiter, die wirklich, innerlich beteiligt sind, bringen
- alles zuwege!

Es hat sicherlich Zeiten gegeben, in denen **Sie** innerlich total beteiligt, motiviert und eingebunden in jene Arbeit waren, die Sie damals ausführten. Sie haben Ihr Ziel erfolgreich erreicht. Doch viel wichtiger ist, wie Sie sich dabei **fühlten**. Sie fühlten sich **lebendig**, vibrierend, **voller Energie** und **voller Ideen!** Wenn Probleme auftauchten, erwiesen sie sich als eine Herausforderung für eine intelligente und kompetente Person auf ihrem Weg zu einem wichtigen Ziel. In anderen Worten: **Sie hatten eine Vision**, welche Ihnen Vertrauen, Freude und kolossale Fähigkeiten einflößte. Sie hatten den Gipfel Ihrer Kompetenz erreicht. Und das fühlte sich großartig an, oder nicht? Nun vergleichen Sie diesen Zustand mit der Art, wie Sie sich meistens fühlen. Oder wie sich Ihre MitarbeiterInnen die meiste Zeit über fühlen. Lebendig? Vibrierend vor Energie? Voll von faszinierenden Ideen? Überaus fähig?

Wir unterstellen, daß das tägliche Handeln in eingefahrenen Gleisen normal ist. Natürlich nur, wenn wir »normal« als das

definieren, was sich täglich »normal« abspielt. Wenn Sie indes-  
sen normal als einen Zustand körperlicher und seelischer Gesund-  
heit definieren, dann liegt manches sehr im argen in der Art, wie  
wir Dinge normalerweise abhandeln. Ich erinnere an die Frage, die  
Jay HALL ... aufwarf: (Ich zitiere) Ich habe mich oft gefragt, was  
passieren würde, wenn wir uns selbst mit Nachdruck organisieren  
und managen würden aufgrund der einfachen **Annahme**, Mitar-  
beiter seien kompetent und könnten das Nötige effizient tun. Und  
dies ist die Antwort, die uns Jay HALL gibt: (Ich zitiere) **Wir wer-  
den auf Wegen Erfolg haben, die nicht der Vorstellung von  
noch mehr traditionellem Manager-Denken unterliegen.**

Stellen Sie sich einmal vor, was passieren würde, wenn Sie und Ih-  
re MitarbeiterInnen nicht **manchmal** Gipfelhöhe erreichten, son-  
dern die meiste Zeit über! Das **kann** passieren, wenn es das ist, was  
Sie wirklich wünschen. Dies ist eben der Schlüssel: Sie müssen das  
brennende Verlangen nach Leben haben, um lebendig zu werden.  
Und zwar **Ihr** Leben zuerst, dann das Ihrer MitarbeiterInnen. **Ho-  
len Sie das Beste aus sich heraus** – Tag für Tag!

Wenn Sie das wirklich **wollen**, werden wir Ihnen zeigen, wie man  
das macht. Das ist viel leichter, als Sie vielleicht denken, weil: **Es  
ist viel leichter, das Beste aus MitarbeiterInnen herauszuho-  
len, als sie niederzuhalten.** Weil wir tief in unserem Inneren viel  
lieber unser Bestes geben würden.

Falls es da immer noch einen kleinen, quengeligen Zweifel in Ih-  
rem Herzen geben sollte, dann beachten Sie bitte die folgende Be-  
obachtung von Jay HALL: (Ich zitiere) **Nicht ausgelebte Kom-  
petenz wirkt auf den Betrachter genauso wie Inkompetenz.**  
Tatsächlich glauben wir nicht an die sogenannte Inkompetenz:  
Wir glauben, **MitarbeiterInnen erscheinen nur inkompetent,  
wenn sie unglücklich sind; was sich folgerichtig dahin ge-  
hend auswirkt, daß sie ihre Energien einsetzen, um das Sy-  
stem zu bekämpfen.** Bedenken Sie nur, welche Intelligenz und

Kompetenz dahintersteckt, wenn die Belegschaft ständig erfolgreich **sabotiert**. Und stellen Sie sich nun vor, wie dieselbe Energie auf konstruktive Weise für eine Gipfelleistung eingesetzt wird, wobei man sich über seine Erfolge freuen kann ... während man gleichzeitig auch die KollegInnen voll akzeptiert.

Wie wir schon sagten: Wir **können** so arbeiten. Unsere Leute können so arbeiten, wenn wir bereit sind, uns umzustellen. Sind Sie bereit?

## **PS: Und der Charakter von Führungskräften?**

Nachdem wir uns jetzt über den Charakter von MitarbeiterInnen Gedanken gemacht haben, wie steht es mit dem Charakter von Führungskräften? Wie müssen Führungskräfte aussehen, wenn sie das Beste in ihren Leuten ansprechen wollen? Hören wir noch einmal unseren ersten Experten, **Robert TOWNSEND**. Vielleicht möchten Sie sich VERGLEICHEN. **Bei wie vielen Punkten können Sie sagen: Das trifft auf mich zu?** Bitte kreuzen Sie an, und zählen Sie dann am Ende.

- Er\* betrachtet Fehler als Lern-Möglichkeiten, nicht als zu bestrafende Verbrechen.
- Er ist bescheiden.
- Er ist fair.
- Er lacht häufig.
- Er ist stolz auf die Leistungen seiner Leute.

---

\* Um ein ständiges »er« bzw. »sie« zu vermeiden, sagte TOWNSEND: »Bitte wann immer ich »er« sage, ergänzen Sie die weibliche Form; ich werde nicht andauernd »er oder sie« sagen!«

- Er verbringt mindestens 25 Prozent (meist sogar um die 50 Prozent) seiner Zeit außerhalb seines Büros, weil er viel mit seinen Leuten spricht.
- Er fühlt sich mit Arbeitern in deren Umfeld wohl.
- Er ist ein Coach, der in jedem das Beste weckt.
- Seine Türe ist immer offen.
- Er weiß, wie man Menschen das Gefühl gibt, wertvoll zu sein.
- Er ist selbstsicher und kann unter Druck gut reagieren.
- Er delegiert wichtige Arbeiten.
- Er vertraut seinen Leuten.
- Er sorgt dafür, daß Tätigkeiten einfach werden, statt die Dinge zu verkomplizieren.
- Er ist informell.
- Er sucht Kontrollmaßnahmen, auf die man verzichten kann.
- Er respektiert jeden einzelnen seiner Leute.
- Wenn es irgendwo Probleme gibt, dann geht er zu seinen Leuten, um zu helfen, statt die Mitarbeiter in sein Büro zu zitieren.
- Er hält jedes Versprechen.

- Er kennt seine Leute, auch die am Tresen, im Lager oder draußen im Gebiet. (Und nun stellen Sie sich bitte diese exzellente Führungskraft im Gespräch mit seinen oder ihren Leuten vor. Versetzen Sie sich selbst in kommunikative Situationen, und vergleichen Sie sich mit TOWNSENDS **folgenden** Beobachtungen.)
- Er gibt eigene Fehler zu und tröstet andere, wenn sie Mist gebaut haben.
- Er ist ein guter Zuhörer.
- Er kennt die Namen seiner Leute.
- Er toleriert offenen Widerspruch.
- Er sucht das direkte Gespräch, statt Memos zu verfassen.
- Er gibt häufig ehrliches Feedback.
- Er sorgt dafür, daß die Betroffenen den Ruhm ihrer Arbeit selbst ernten.
- Er sagt häufig »Danke schön«.

Übrigens: Bei allen ernsthaften Inventur-Aufgaben sollte man immer auch Fremd-Urteile einholen: Die erste Chance hatten Sie ja schon beim GRID (von BLAKE & MOUTON, Seite 19), dies ist die zweite ...