



Kein Platz für Mavericks (Querdenker unerwünscht)

Diesen Artikel haben wir mit freundlicher Erlaubnis des CMD-Verlages aus Hans Finzels Buch „Die 10 größten Leiterschaftsfehler“ (ISBN: 978-3-939833-74-1) entnommen. Wir drucken Seite 77-96 ab. Die Redaktion

Dr. Hans Finzel, USA

Sie bringen uns die Zukunft!

- Querdenker können uns vor dem Abdriften in Richtung Institutionalismus bewahren.
- In Großunternehmen werden Querdenker meistens vom Hof gejagt, bevor sie Wurzeln schlagen können.
- Querdenker verursachen per Definition ein Durcheinander – im positiven Sinne, denn Institutionen profitieren davon.
- Lernen Sie, die wirklich Nützlichen unter den Querdenkern zu erkennen.

Schon seit über einer Stunde saßen Bill und Mary auf dem Sofa in meinem Büro und redeten sich von der Seele, welche emotionalen Verletzungen sie bedrückten.

Vor mir saßen zwei hochgradig begabte Menschen, die dank ihres Engagements zu einem beachtlichen Wachstum ihrer Ortsgemeinde beigetragen hatten. Die beiden gehörten zu einem Team von fünf Familien, in dem sie auf den Gebieten des Gemeindebaus, des Wachstums und der Entwicklung die größte Begabung hatten. Doch da sie Querdenker waren, hatte das Team sie nach nur zwei Jahren ausgeschlossen, weil sie sich „nicht an die Regeln hielten“. Sie wurden zu Außenseitern. Von ihrem Team hatte ich die Anweisung erhalten: „Schicken Sie sie nicht zu uns zurück. Wir wollen sie nicht.“

Welche Regeln hatten Bill und Mary gebrochen? Meine Ermittlungen in ihrem Fall ergaben lediglich

das Nichtvorhandensein einer faden institutionellen Konformität.

Wie so viele Nonkonformisten hatten auch Bill und Mary Schwierigkeiten, sich an eine strenge Bürokratie anzupassen. Als Querdenker brauchen sie Freiheit, um fliegen zu können.

Auf einer Planungsklausur leitete ich neulich eine Diskussion mit meinen leitenden Angestellten über das Thema „Kreativen Menschen Freiraum geben.“ Ich stellte ihnen die herausfordernde Frage: „Haben wir hellen, aufsteigenden Sternen und unkonventionellen Energiebündeln den Lebensraum in unserer Organisation entzogen?“

Wenn unser Hauptaugenmerk auf Richtlinien, Verfahrensweisen und den Feinabstimmungen der Anpassung an Organisationsstrukturen liegt, vertreiben wir dadurch einige unserer talentiertesten Leute. Organisationen entwickeln sich für

gewöhnlich irgendwann zu Institutionen. Institutionen neigen außerdem dazu, allmählich an Bedeutung zu verlieren. Bewegungen werden zu Baudenkmälern. Inspiration wird zur Erinnerung.

Die Tragik dieses immer wiederkehrenden Prozesses ist Folgende: Mit zunehmendem Alter lässt eine Organisation unternehmerisch talentierten Mitarbeiter immer weniger Freiraum. Querdenker sind von Natur aus chaotisch; von der Starrheit verkalkter Organisationen werden sie zerkaut und dann ausgespuckt. Wir brauchen Querdenker, um kreativ zu sein. Das Wörterbuch definiert einen Maverick als „eine unabhängige Person, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Die Bezeichnung Maverick geht zurück auf die 1870er Jahre, als einer der ersten Siedler des nordamerikanischen Westens sich weigerte, sein Vieh mit einem Brandzeichen zu markieren. Sein Name war Samuel A. Maverick. Mavericks sind Querdenker, die schon immer missverstanden wurden, sowohl in Gemeinden als auch in der Geschäftswelt.

Die Entwicklung einer Organisation folgt einem gewissen Muster:

An die Stelle des einstigen Enthusiasmus tritt Lähmung; das Apostolische wird zum Mechanischen! Dasselbe Muster findet sich auch im biologischen Lebenszyklus eines Menschen: Auf die Geburt und Jugendzeit folgen die produktivsten Lebensjahre im Erwachsenenalter und schließlich der Tod. Sogar Organisationen, die nicht sterben, wirken oft tot und handeln auch dementsprechend.

Als ich vor fünfzehn Jahren Vorsitzender und Geschäftsführer von WorldVenture wurde, feierte die Organisation gerade ihr fünfzigjähriges Bestehen. Wir konnten auf zahlreiche Erfolgsmomente zurückblicken, doch aus meiner Sicht hat jeder Fünfzigjährige irgendwelche Beschwerden! In den darauf folgenden Jahren arbeitete ich mit Herzblut an der Umstrukturierung der Organisation – von innen nach außen und von oben bis unten. Nur wenige Dinge ließ ich unverändert, da die heutige Welt nicht mehr dieselbe ist wie 1943, als unsere Organisation gegründet wurde.



In unserem Lebenszyklus bewegen wir uns in einer Abwärtsspirale in Richtung Tod, und ich war fest entschlossen, das Ruder herumzureißen.

Den Lebenszyklus einer Organisation möchte ich anhand der folgenden Skizze illustrieren.

Die wichtigste Rolle spielen Mavericks in den Gründerjahren der frühen Kindheit und Jugendzeit sowie während der „Grauen Jahre“, die auf die Blütezeit folgen, wenn Organisationen „neu geboren“ werden müssen.

Ein Grund, warum ich über Bill und Marys Bericht tief erschüttert war, war die Tatsache, dass ihre Gemeinde ihre Hilfe wirklich nötig hatte, doch es nicht wusste.

Die Gemeinde „lag im Sterben“ und in diesem Stadium brauchte sie dringend Leute wie Bill und Mary. Eine erstaunlich große Anzahl an Menschen verkennen diesen Zustand des Abbaus. Menschen, die ihrer Organisation neues Leben einhauchen könnten, lehnen sie ab.

Geburt. Ein bis zwei Personen oder Familien beschließen, etwas Neues zu wagen. Sie gründen ein neues Unternehmen, eine neue Gemeinde oder rufen ein neues Projekt ins Leben, aus dem später eine neue Organisation entsteht.

Das Kleinkindalter (Frühe Kindheit). Noch unsicher auf den Beinen, bedarf die neue Organisation in dieser kräftezehrenden Überlebensphase liebevoller Fürsorge, regelmäßiger Nahrung und Pflege. Dabei stellen junge Eltern fest, dass mit der Freude über das neu geschaffene Leben auch hohe Kosten einhergehen, während die Gegenleistung gering bleibt.

Die Kindheit. Die frühen und unsicheren Jahre eines Kindes, das nicht stillsitzt. Zwischen Prellungen und Beulen werden die ersten selbständigen Schritte gewagt. Es ist auch die Zeit großer Lernfortschritte.

Die Jugendzeit. Nach etwa fünf bis zehn erfolgreichen Jahren durchlebt eine Organisation eine Identitätskrise: Die wachsende Zahl an Mitarbeitern, die bei ihrer Gründung nicht dabei waren, stellen die damals festgelegten Grundsätze in Frage. Der Übergang in das Erwachsenenalter ist mit großen Wachstumsschmerzen verbunden.

Das Erwachsenenalter. Die Blütezeit der Organisation – mit ausreichend Mitarbeitern funktioniert sie so, wie es zu Beginn geplant war. In dieser Lebensphase ist die Organisation hochproduktiv; da alles nach Plan läuft, erreicht sie ihre Ziele mit Glanz und Gloria.

Die Mitte des Lebens. Wie im Leben eines Menschen, geht es ab der Mitte des Lebens etwas gemächlicher zu. Die Begeisterung und Spannkraft der Blütezeit schwinden allmählich. Typisches Merkmal dieser Lebensphase: Es werden eher kleinere Ziele gesteckt.

Die Grauen Jahre. In dieser Phase kommt es zur Institutionalisierung, ja sogar zur Fossilienbildung. Der Erhalt der Organisation ist nun das oberste Ziel, während neue Ideen abgelehnt werden, weil sie die seit Jahrzehnten eingefahrenen Vorgehensweisen gefährden könnten. „So haben wir es schon immer gemacht“ heißt die Titelmelodie der Grauen Jahre.

Das Alter. Wenn die Organisation überhaupt noch lebt, dann beschränkt sie sich wahrscheinlich auf die bloße Existenz (um ihrer selbst willen) mit einem kleinen Marktanteil an dem, was sie produziert. Fortschritt und Entwicklung gibt es nicht, ohne dass es jemandem auffällt, und in den Korridoren und Vorstandszimmern bleibt alles ruhig.

Viele Gemeinden in unserem Land befinden sich in diesem Stadium. Dank der Ersparnisse einiger großzügiger Eigentümer können sie jahrelang so weitermachen.

Der Tod. Ich wünschte, dass mehr Organisationen den Mut hätten, einen Schlusstrich zu ziehen, nachdem sie ihre Mission erfüllt haben. In jeder Organisation wird irgendwann unvermeidlich kein Leben mehr sein – zumindest nicht das Leben, wie sie es einst definiert hatten. Wir sollten jeder Generation das Recht einräumen, ihre Ideale nach ihren eigenen Methoden zu verwirklichen.

Geburt, Leben, Alter und Tod – der natürliche Lebenszyklus. Was hat er mit Mavericks zu tun? Je älter eine Organisation wird, das dürfte inzwischen deutlich geworden sein, desto weniger Freiraum lässt sie kreativen Köpfen.

In den ersten Jahren des Bestehens einer wachsenden Organisation sind Gründervision und Enthusiasmus der Kraftstoff, der die Gruppe am Laufen hält.

Ob es sich um eine Ortsgemeinde handelt, die neue Mitglieder ansprechen möchte oder um ein Unternehmen, das einen neuen Markt erschließen möchte – es bedarf kreativer Entwürfe (Konzepte) und Macher, um das Projekt voranzubringen.

Einer meiner Studenten stellte zum Lebenszyklus die nahe liegende Frage: „Ist der Kurvenverlauf auf der rechten Seite unausweichlich, oder kann man dem Kurvenverlauf entgegenwirken?“ Mit den Jahren bin ich skeptischer geworden. Ich habe das Entstehen und Sterben von Organisationen beobachtet – die Ebbe und Flut einer Organisation, wie ich es bezeichne. Sicherlich kann eine Organisation eine „Neugeburt“ erleben, vorausgesetzt, sie erhält eine hohe Dosis frisches Blut – junges, unkonventionelles Blut. Dadurch kann

die vollständige Abwärtsbewegung der Lebenskurve abgewendet werden.

Die meisten Menschen, die mich näher kennenlernen, stellen fest, dass hinter dem reservierten Deutschen ein ambitionierter Maverick steckt. Warum sonst sollte eine Organisation, die seit fünfzig Jahren besteht, einen initiativen Vierzigjährigen wie mich zum Geschäftsführer ernennen?

Ich gratuliere den Vorstandsmitgliedern unserer Organisation zu ihrer Entscheidung – nicht etwa, weil die Wahl auf mich fiel, sondern weil sie das Risiko eingingen, einem Maverick die Hauptverantwortung zu übertragen. Unsere Organisation hatte in ihrer Entwicklung ein Stadium erreicht, an dem sie diese Veränderung brauchte. Sie hatte die Mitte des Lebens erreicht und ließ viele Warnzeichen der bevorstehenden Grauen Jahre einer Institution erkennen.

Im Vorstellungsgespräch fragten mich die Vorstandsmitglieder nach meiner größten Befürchtung und meiner tiefsten Sorge in Bezug auf die Zukunft unserer Organisation.

Bei einer Organisation wie der unsrigen, war das eine einfache Frage: „Meine größte Befürchtung ist, dass wir die besten Tage schon hinter uns haben. Mir graut es bei der Vorstellung, dass wir an Bedeutung verlieren könnten.“

Zu den Männern, die in den 1980er Jahren als Mentoren eine prägende Rolle in meinem Leben gespielt haben, gehört ein feiner Gentleman namens Arno Enns. An meiner Heldentafel gebührt ihm ein Ehrenplatz. Die meisten Menschen werden seinen Namen nicht kennen, obwohl er der Mentor vieler Männer und Frauen war, die heute die Führungsspitze unserer Organisation bilden.

Zehn Jahre lang war Arno mein Chef und direkter Vorgesetzter. Und er war noch viel mehr für mich. Nach dem Tod meines Vaters

1984 wurde er wie ein Vater für mich. Von seinem Charakter her ist Arno vorsichtig und prozessorientiert. Risiken einzugehen ist ihm eher fremd. Doch er glaubte an mich und hielt mich für einen Maverick innerhalb unserer Organisation. Er förderte mich und kanalisierte diesen Unternehmenseifer. Anfang der 1980er Jahre gab er mir die Chance, neue Arbeitsbereiche in Osteuropa zu erschließen.

Arnos Bereitschaft, mir Freiraum zu gewähren, zeigte sich 1982 an einer Entscheidung, die als leuchtendes Beispiel hervorsteht.

Damals lebten wir in Wien und unternahmen Kurzreisen nach Osteuropa. Wir gehörten einem Netzwerk an, das in den Ostblockstaaten Untergrund-Leiterschulungen durchführen wollte. Im Frühjahr 1982 bat ich ihn, für 3.900 US-Dollar einen Computer kaufen zu dürfen. Zur Erinnerung: Wir schrieben das Jahr 1982. Die meisten Menschen hatten den Namen Steve Jobs noch nie gehört und der IBM-Computer sollte gerade erst auf den Markt kommen. Ich hatte vor, mir einen Computer der Marke Tandy Radio Shark TRS, Modell 3 zu kaufen. Damit war ich wahrscheinlich der erste Mitarbeiter eine Auslandsstelle unserer Organisation, der solch eine Anfrage stellte. „Wozu sollte jemand einen Computer brauchen?“ war damals die gängige Meinung.

Doch darin unterschied sich Arno von den meisten anderen. Er glaubte an mich und dachte, dass ein Computer eine zukunftssträchtige Investition sei. Er hörte sich meine Argumente an und genehmigte den

Die Zehn Gebote einer gelähmten Organisation

So zeigt man Mavericks, wo es langgeht:

- » „Das ist unmöglich.“
- » „So haben wir es noch nie gemacht.“
- » „Etwas Derartiges haben wir schon ausprobiert, doch es hat nicht funktioniert.“
- » „Ich wünschte, es wäre so einfach wie du meinst.“
- » „Diese Vorgehensweise widerspricht unseren Richtlinien.“
- » „Nach mehreren Jahren im Unternehmen werden Sie es verstehen.“
- » „Wer hat es Ihnen erlaubt, die Regeln zu ändern?“
- » „Wie können Sie es wagen anzunehmen, dass wir etwas falsch machen?“
- » „Wären Sie in dieser Branche ebenso lange tätig wie ich, würden Sie verstehen, dass Ihr Vorschlag völlig absurd ist.“
- » „Diese Änderung ist uns zu radikal.“

„Ich suche viele Männer, deren Fähigkeit, nicht zu wissen, was zu tun unmöglich ist, unbegrenzt ist.“

– Henry Ford

aus seiner Sicht sinnvollen Kauf. Dass ich so lange Jahre Arno und der Organisation treu geblieben bin, lag nicht zuletzt an Arnos zukunftsorientierter Denkweise.

Heute, da ich selbst Geschäftsführer bin, ist es mir ein Herzensanliegen, der nächsten Maverick-Generation Freiraum zu geben.

Arno ist inzwischen über achtzig und schon lange in Rente, doch er schickt mir immer noch inspirierende Artikel, die mich zu einem unkonventionellen Führungsstil herausfordern. Er ist ein lebender Beweis dafür, dass man achtzig Jahre alt (bei dir, Arno, heißt es „achtzig Jahre jung“!) und immer noch ein Maverick sein kann!

LASSEN SIE MAVERICKS ZUM ZUG KOMMEN!

Das Webster's Dictionary definiert *Maverick* als eine „unabhängige Person mit Pioniergeist, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Synonyme für Maverick sind „Nonkonformist“, „Häretiker“ („Abtrünniger“), „Dissident“, „Anderdenkender“ und „Separatist“.

Wenn man darüber nachdenkt, wird klar, dass Jesus ein Maverick war. Er kam auf die Erde, um die religiöse Institution zu erlösen und wurde am Ende von eben dieser getötet. Und Sie dachten, Sie hätten es schwer, Ihre Ideen durchzusetzen!

Ein Grund, warum ich die Bibel so gerne lese, sind die zahlreichen Berichte über unkonventionelle Männer und Frauen, die nicht den gesellschaftlichen Normen entsprachen. Ich bin mit ihnen seelenverwandt! In der Bibel finden wir viele Mavericks und Revolutionäre, die die Welt verändert haben.

Mose war ein Außenseiter, den Gott dazu berufen hat, eine geistliche Erneuerung unter seinem Volk zu bewirken. Joseph wurde von seinen Brüdern dem Tod preisgegeben.

Petrus war von Anfang an ein Maverick. Doch Jesus wies ihn aufgrund seines ungezähmten Charakters nicht etwa zurück, sondern förderte ihn und lenkte sein Temperament in

nützliche Bahnen.

Dann war da natürlich noch der Pharisäer aller Phariseer – Paulus. Sein Wirken begann er im Herzen der Institution, genau wie Martin Luther. Doch es sollte nicht lange dauern, bis er begann, gegen den Strom zu schwimmen.

So ist unser Gott – einen der Hauptverfechter des „Alten“ macht er zu einem der einflussreichsten Fürsprecher des „Neuen“.

Vor einigen Jahren las ich ein faszinierendes Buch über die Verbreitung des Christentums aus der Sicht der Menschen, die daran beteiligt waren: *From Jerusalem to Irian Jaya* von Ruth Tucker. Die Autorin dokumentiert die simple Wahrheit, dass die größten Entwicklungsschritte in der Verbreitung des Christentums nicht etwa der Institution Kirche entsprangen, sondern von Außenseitern generiert wurden. Genauso haben Thomas Edison und George Washington Carver durch ihre innovativen Erfindungen eine neue Ära in der Industrialisierung eingeläutet und die Geschäftswelt nachhaltig verändert.

Chester Carlson, der Erfinder der Elektrophotographie, wurde verspottet, bis er schließlich seine Erfindung patentieren ließ. Die 3M-Firma ist Maverick-freundlich. Der Erfinder der Post-it-Haftnotizen entwickelte sie während der Arbeitszeit, obwohl es sein privates Projekt war.

Ein Schweizer Uhrmacher erfand die Quarzuhr, doch aus Sicht seiner Vorgesetzten war diese Technik keine zukunftssträchtige Idee. Also verwarfen sie dieses Konzept. Japanische und amerikanische Firmen ließen die Quarztechnik patentieren. Folglich sank der weltweite Marktanteil der Schweizer Uhrenindustrie

von 85 Prozent auf unter 15 Prozent.

Die Vorstellung, was die Mavericks in meiner Organisation als Nächstes tun könnten, macht mich nervös. Doch ich fürchte noch viel mehr die Konsequenzen, falls sie uns verlassen, um ihre Ideen in einem anderen Unternehmen einzubringen!

FREIRAUM UND FLEXIBILITÄT

Eine der effektivsten Methoden, um Visionären den Wind aus den Segeln zu nehmen, besteht darin, ihre Ideen einem Komitee vorzulegen.

Ein Elefant ist ein Pferd, das von einem Komitee entworfen wurde.

Ein Komitee spart Minuten und verschwendet Stunden an Zeit.

Das beste Komitee besteht aus zwei Mitgliedern, von denen zwei abwesend sind.

Ein Komitee besteht aus unqualifizierten Personen, die versuchen, Unwillige anzuleiten, etwas Unnötiges zu tun.

Ein Komitee ist eine Gruppe von Menschen, die als Einzelpersonen nichts ausrichten und gemeinsam beschließen, dass nichts getan werden kann.

Wer seine hellsten Köpfe durch endlose Komitees, Arbeitsprozesse und Bürokratie in Zaum und Zügel legt, erstickt ihre Ideen und begeht damit einen großen Fehler.

Wie bereits im ersten Kapitel über

Beispielhafte Mavericks und wie sie die Welt verändert haben

Apostel Paulus. Was für eine Lebenswende! Als Gegner verfolgte er die Nachfolger Jesu, bis aus ihm ein Befürworter wurde.

Martin Luther. Er nagelte seine Thesen an die Tür, sodass das Kirchenestablishment sie nicht übersehen konnte.

William Carey. Seine Vorgesetzten forderten ihn auf, sich hinzusetzen und zu schweigen. Doch er ignorierte ihren Befehl und wurde zu einem der größten Missionare und geistigen Vater der modernen Missionsbewegung.

Lee Iacocca. Er wechselte von der Konkurrenz zum Chrysler-Konzern und sanierte ihn von Grund auf neu.

Chuck Colson, Sonderberater von Präsident Nixon und Hauptakteur in der Watergate-Affäre. Nachdem Nixons „Mann für besondere Aufgaben“ seine Gefängnisstrafe abgesessen hatte, wurde er ein evangelikaler Prediger.

Martin Luther King jr. Er hatte einen Traum, für den er sogar zu sterben bereit war. Damit revolutionierte er von Grund auf das Leben der US-Amerikaner.

Steve Jobs. Seine Karriere begann in seiner Garage, wo er außer einer völlig neuen Idee nichts hatte. Damit zwang er IBM in die Knie. Zehn Jahre später gestaltete er die Musikindustrie.

den Top-down-Führungsstilerwähnt, kam es im Laufe der vergangenen Jahrzehnte in der Managementtheorie (Führungskultur) zu einem Paradigmenwechsel.

Nach der bisherigen Methode analysierten führende Manager die notwendigen Arbeitsschritte und entwickelten detaillierte Regeln, die jedermann befolgen konnte.

Beispielhaft dafür ist Henry Fords Fließbandarbeit. An der praktischen Arbeit unbeteiligt, wurden Manager zu Bürokraten, während ihre frustrierten untergeordneten Arbeiter die Schrauben festzogen.

Auch wenn diese Methoden in den meisten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts gut funktionierten, sind sie im 21. Jahrhundert wenig hilfreich. Trotzdem halten viele Organisationen und Gemeinden immer noch an diesen überholten Ansichten und Werten fest, und zwar aus dem schlichten Grund, weil eine revolutionäre Veränderung ein schmerzhafter Prozess ist. Zudem bringt eine Zusammenarbeit mit Mavericks erhebliche Risiken mit sich.

Mit Begeisterung beobachtete ich die Umstrukturierung eines der ältesten und starrsten bürokratischen Institutionen Amerikas: General Electric. Unter der Führung des Mavericks Jack Welch schlug der Konzern – wenn auch unter großen Schmerzen – einen „neuen Weg“ ein. Welchs Ziel bestand darin, die veralteten Managementkonzepte zu überholen. Anstatt zu versuchen, die Arbeiter besser zu kontrollieren, so

Welch, wollte er ihnen Freiraum schaffen. Dieses Ziel basiere auf einem gesunden Eigeninteresse.

Die einstige Organisation wurde durch Kontrolle zusammengehalten, doch die Welt hat sich verändert. Die Welt verändert sich so rasend schnell, dass Kontrolle einengend wirkt. In Ihrem Unternehmen müssen Freiheit und Kontrolle in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Dabei muss die Freiheit umfassender sein, als Sie es sich je erträumt haben (Tichy and Sherman, Control Your Destiny or Someone Else Will, 20-21).

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Als wir in Südkalifornien lebten, ereignete sich 1987 eines der schwersten Erdbeben dieser Region. Das Beben begann in den frühen Morgenstunden und warf mich buchstäblich aus dem Bett. Durch diese frühmorgendliche Erschütterung geriet mein Begriff von Sicherheit ins Wanken.

Wenn es auf der Welt irgendetwas Verlässliches gibt, dann ist es der Boden unter unseren Füßen, nicht wahr? Dass ich daran nicht mehr glaube, brauche ich wohl nicht zu erwähnen. Die Veränderungen, die wir in der heutigen Zeit erleben, haben Erdbeben-Dimensionen. Manchmal erschrecke ich bei dem Gedanken, wie schnell sich die Welt verändert.

"In der Geschichte der westlichen Welt lässt sich alle paar Jahrhunderte eine radikale Transformation (Umwälzung) beobachten. Innerhalb weniger Jahrzehnte vollzieht sich ein radikaler gesellschaftlicher Wandel... Fünfzig Jahre später ist die Welt nicht mehr dieselbe. Die neue Generation kann sich die Welt, in der ihre Großeltern lebten und in die ihre Eltern hineingeboren wurden, nicht einmal mehr vorstellen. Heute befinden wir uns mittendrin in solch einem Veränderungsprozess."
(Peter Drucker, Post-Capitalist Society)

Ich plädiere dafür, dass insbesondere die älteren Institutionen ihre Richtlinien und Verfahren entsprechend anpassen.

Wenn Sie zur oberen Führungsebene gehören, leitender Mitarbeiter oder Vorstandsmitglied sind, dann riskieren Sie etwas, indem Sie junge Mitarbeiter mit an Bord holen, die frischen Wind hineinbringen. Sie werden über die Veränderungen staunen, die wenige neue Leute innerhalb einer stagnierenden Gruppe bewirken. Geben Sie ihnen Freiraum, um Erfolge zu erzielen!

Wir dürfen nicht den Fehler des vergangenen kommunistischen Regimes wiederholen, die versuchten, alle Menschen (politisch und wirtschaftlich) gleich zu machen, ohne ihnen die geringste Möglichkeit zur Eigeninitiative einzuräumen.

Bei meiner ersten Russlandreise 1982 betonte unser Reiseleiter die erstaunliche Tatsache, dass es in Russland keine Arbeitslosen gibt. Wenig später, nachdem ich die Gesichter der Menschen beobachtet und die Fakten erfahren hatte, begriff ich, dass zwar jeder eine Arbeitsstelle hatte, doch niemand arbeitete. Jegliche Möglichkeit zur Eigeninitiative wurde vom System erstickt, mit dem Ergebnis – nun, der Rest ist Geschichte.

Lassen Sie nicht zu, dass Ihre hellsten (vielversprechendsten) Köpfe von Ihren Richtlinien und Verfahren erstickt werden. Seien Sie offen gegenüber Veränderungen. Passen sie die Regeln entsprechend an, wenn Sie den Eindruck haben, dass jemand mehr Gestaltungsspielraum braucht. Sie dürfen sich niemals an ihr Direktivenhandbuch versklaven.

Im Gegensatz zu Prinzipien werden Regeln aufgestellt, um gebrochen zu werden.

Der beste Kampffjetpilot kann die Einsatzregeln ändern, doch er wird es nicht wagen, die Gesetze der Schwerkraft zu brechen!

Lassen Sie nicht zu, dass ihre jungen Mitarbeiter mit dem größten Potential von belanglosen Kleinigkeiten abgeschreckt werden. Nehmen Sie Risiken in Kauf und geben Sie anderen Menschen die Möglichkeit, sich zu entfalten.

„Die Fotografie hat keinerlei kommerziellen Wert.“

– Thomas Edisons Kommentar zu seiner Erfindung von 1880

„Es ist absolut unwahrscheinlich, dass es einem Menschen jemals gelingen wird, die Kraft eines Atoms zu nutzen.“

– Robert Millikan, Nobelpreisträger für Physik, 1920

„Die Vorstellung, dass bei Langstreckenfahrten das Automobil den Schienenverkehr ablösen werde, ist eine Illusion.“

– US-amerikanischer Verkehrskongress, 1913

„Nach meiner Einschätzung beschränkt sich der weltweite Bedarf an Computern auf etwa fünf Exemplare.“

– Thomas J. Watson Sr., Vorsitzender von IBM, 1943

„Es gibt keinen Grund, warum eine Privatperson zuhause einen Computer besitzen sollte.“

– Ken Olsen, Vors. Digital Equipment Corporation, 1977

– Aus Joel Barker, Future Edge

Nehmen Sie sich diesen Ratschlag zu Herzen: Ziele sollten nie allein auf den Unternehmensrichtlinien, der Unternehmenstreue oder auf religiösen Traditionen basieren. Wenn wir nicht Acht geben, werden neue Bewegungen zwangsläufig nach und nach degenerieren. Die vier typischen Stufen sind:

1. Männer und Frauen – jede Bewegung beginnt mit der Idee einer Person.
2. Bewegung – wenn sich aus der Begeisterung einer Person für ein neues Konzept mehr entwickelt.
3. Maschinen – Eine neue Idee wird bürokratisiert und mechanisiert und verliert langsam ihren ursprünglichen Glanz.
4. Monumente – wenn die Begeisterung für eine Idee erloschen ist, bleiben nur noch Baudenkmäler, die an die ursprüngliche Vision erinnern.

Ein Gegenmittel, mit dem Sie diese Entwicklung anhalten oder umkehren können: Lassen Sie Flexibilität zu und involvieren Sie regelmäßig neue Mitarbeiter.

LERNEN SIE, DIE WIRKLICH BRAUCHBAREN MAVERICKS ZU ERKENNEN

Nicht jeder Mitarbeiter, der Schwierigkeiten verursacht und nicht jeder Querulant ist ein echter Maverick. Manche sind einfach anstrengend, ohne dass sie eine positive Wirkung auf jemanden hätten. Deshalb sollten wir lernen, die Mavericks unter uns zu identifizieren und sie angemessen zu würdigen.

Echte Mavericks mit Zukunftspotential weisen folgende Merkmale auf:

- Sie denken nicht nur an ihr eigenes Wohl, sondern auch an das der Organisation.
- Sie sorgen für Veränderung in ihrer momentanen Position.
- Sie sind bereit, sich das Recht zu verdienen, angehört zu werden.
- Sie beeinflussen andere und bringen gute Ergebnisse hervor.

Wie können Sie echte Mavericks, die ihnen helfen können, ermutigen?

- Gewähren Sie ihnen eine lange Vorlaufzeit – sie brauchen Freiraum, um sich zu entfalten.

- Übertragen Sie ihnen Verantwortung, ein Projekt, das sie völlig eigenständig gestalten können.
- Hören Sie sich ihre Ideen an und gewähren Sie ihnen Zeit zum Wachsen.
- Geben Sie ihnen die Möglichkeit, selbständig zu arbeiten, wenn sie es wünschen.
- Lassen Sie sie in Ruhe arbeiten und gewähren Sie ihnen Zeit zum Aufblühen.

Wie können Sie die Mavericks in ihrem Unternehmen ersticken?

- Erschaffen Sie für Entscheidungsfindungen so viele Management-Ebenen wie nur möglich.
- Schauen Sie ihnen permanent auf die Finger.
- Ihr Direktiven-Handbuch sollte so dick wie möglich sein.
- Lassen Sie alles von einem Komitee überprüfen.
- Lassen Sie sie warten.

Ich möchte es noch ein letztes Mal betonen: Suchen Sie Mavericks. Stellen Sie sie ein! Fördern Sie sie. Stellen Sie ihnen einen Mentor zur Seite. Denn Sie bringen uns die Zukunft.

Veränderungen in Organisationen geschehen aus einer Notwendigkeit heraus und aus einer Reihe verschiedener Gründe. Doch der Hauptauslöser von Veränderungen ist meistens ein neuer Leiter in einer Schlüsselposition... eine Person, die eine neue Sichtweise hat und begreift, dass die momentane Situation inakzeptabel ist.

(John Kotter, What Leaders Really Do)

PRAXISTIPPS FÜR VIELBESCHÄFTIGTE FÜHRUNGSKRÄFTE

- **Kein Platz für Mavericks (Querdenker unerwünscht)**
- **Sie bringen uns die Zukunft!**

Grundgedanke: Bei unseren Überlegungen gebrauchen wir das Wort Maverick in der Bedeutung von „Person mit Pioniergeist“. Webster's Dictionary definiert Maverick als eine „unabhängige Person mit Pioniergeist, die sich nicht an eine Gruppe oder Partei anpasst.“

Im Lebenszyklus jeder Orga-

nisation, so scheint es, wird aus Begeisterung im Laufe der Zeit Lähmung, Stagnation, Stillstand. Der Pioniergeist eines Mavericks kann dieser Entwicklung entgegenwirken. In der Geschichte gab es sehr viele Menschen, deren innovative Ideen auf großes Unverständnis stießen. Doch am Ende lösten sie eine Umwälzung aus, welche die Welt zum Guten veränderte.

Wir müssen lernen, nützliche Mavericks zu identifizieren/erkennen, und sie in unser Team holen.

» Querdenker können uns vor dem Abdriften in Richtung Institutionalismus bewahren. Unsere menschengemachten Organisationen altern mit der Zeit, werden schwerfällig und müde – genau wie wir Menschen. Durch den Pioniergeist eines Mavericks kann dieser Prozess aufgehalten und umgekehrt werden.

» In Großunternehmen werden Querdenker meistens vom Hof gejagt, bevor sie Wurzeln schlagen können. Wir müssen lernen, die Pioniere unter uns zu fördern.

» Querdenker verursachen per Definition ein Durcheinander – im positiven Sinne, denn Institutionen profitieren davon. Mit der Zeit werden Institutionen zu straff organisierten Strukturen, um ihrer selbst willen.

» Folglich fällt es ihnen schwer, den Bruch mit dem Vertrauten zu akzeptieren, den ein Motor der Veränderung auslöst. Genau diese konstruktiven Störungen sind notwendig, um unserer Organisation mittleren Alters neues Leben einzuhauchen!

» Lernen Sie, nützliche Mavericks zu identifizieren. Manche Menschen sind einfach nur Nörgler, doch es gibt nützliche Mavericks, die nicht einfach nur Ärger verursachen, sondern wirklich etwas bewegen wollen. Diesen nützlichen Mavericks müssen wir in unseren Organisationen Gestaltungsspielraum (Freiraum) gewähren, damit sie aufblühen können. 🌱