

# Erkenntnisse aus der Arbeit mit 100+ Firmen

Mit Dr. Daniel Mölle, Prof. Dr. Christian Johner

## Transkript

00:00:00 Sprecher 1

Strukturen schaffen Verhalten und Verhalten schafft Ereignisse.

00:00:04 Sprecher 1

Und da sind wir jetzt wirklich im Bereich der Kultur.

00:00:06 Sprecher 1

Also wenn ich meine Organisation in einer gewissen Weise strukturiere, zum Beispiel in einer Art und Weise.

00:00:12 Sprecher 1

Medical Device Insights, ein Podcast des Johner Instituts für Medizinproduktehersteller, Behörden und benannte Stellen.

00:00:23 Sprecher 2

In einem unserer letzten Podcasts haben wir darüber gesprochen, dass unser Medizinprodukte-Ökosystem gerade

00:00:29 Sprecher 2

tektonischen Veränderungen unterworfen ist, tektonischer Veränderungen, bei denen auch einige Unternehmen drohen, unter die Räder zu kommen.

00:00:38 Sprecher 2

Wir hatten in diesem Podcast bereits drüber gesprochen gehabt, was wir am Jona Institut tun, um getan haben, vor allem um uns da zu wappnen und warum es uns gelungen ist, uns so stabil zu positionieren.

00:00:50 Sprecher 2

Heute habe ich meinen Kollegen Doktor Daniel Müller mitgebracht, der sein Erfahrungswissen teilt, wie andere Firmen

00:00:57 Sprecher 2

sich auf solche tektonischen Veränderungen vorbereiten können.

00:01:02 Sprecher 2

Daniel, damit unsere Hörer dich einordnen können und dein Erfahrungswissen, gib uns ganz kurzen hinter deinen Hintergrund und ein kurzes Wrap-up, was du bisher gemacht hast.

00:01:13 Sprecher 1

Ja, das will ich sehr gerne tun.

00:01:15 Sprecher 1

Ich fang mal so ein bisschen vorne an, also von meiner Ausbildung her bin ich Informatiker, also hab eine naturwissenschaftliche Prägung.

00:01:22 Sprecher 1

Ich hatte im Nebenfach Betriebswirtschaftslehre, das ist für das heutige Thema nicht vollkommen irrelevant, daher sag ich es dazu.

00:01:28 Sprecher 1

Ich habe dann 4 Jahre lang als wissenschaftlicher Mitarbeiter eben die Promotion verfolgt, bin dann aber sehr gezielt in die freie Wirtschaft gegangen.

00:01:36 Sprecher 1

Das war von Anfang an der Plan.

00:01:38 Sprecher 1

Und ich habe dort die letzten 17 Jahre bei einem Engineering-Dienstleister verbracht, vor allen Dingen im Bereich Medizinproduktentwicklung.

00:01:47 Sprecher 1

Und das hat sicherlich den Großteil meiner Perspektive geprägt.

00:01:54 Sprecher 1

Ich sollte vielleicht dazu sagen, dass ich in dieser Zeit

00:01:57 Sprecher 1

Einblick hatte in von der Größenordnung her circa 100 Kundenunternehmen.

00:02:04 Sprecher 1

Das sind also wirklich produzierende Unternehmen gewesen, aber eben auch wirklich also vom Startup bis zum Weltkonzern war da alles an Größenordnungen dabei.

00:02:14 Sprecher 1

Und das meiste war Medizintechnik, aber ich hatte auch Einblick in andere Bereiche.

00:02:18 Sprecher 1

Dazu gab es natürlich auch Kollaborationspartner und ich habe auch teilweise in Projekten, die sehr, sehr groß waren, mit unseren eigenen Mitbewerbern zusammengearbeitet.

00:02:27 Sprecher 1

konntest auch da immer ein bisschen hineinschauen.

00:02:30 Sprecher 2

Mhm, das heißt, du hast ,ne statistisch signifikanten Einblick in diesen in dieses Ökosystem bekommen.

00:02:38 Sprecher 2

Deswegen ist mir auch so wichtig, bin ich dir so dankbar, dass du heute mit dabei bist, weil wenn jemand so viel gesehen hat, dann bist du sicher auf Dinge gestoßen, die dem Erfolg und ich möchte es auch noch ein bisschen weiter fassen, dem Glück der Einzelnen unter der und der Unternehmen dienlich sind.

00:02:55 Sprecher 2

was denkst du, was sind Verhaltensweise, Eigenschaften, Attribute, die dir aufgefallen sind, vielleicht auch Tätigkeiten bei den Unternehmen, denen du dir das zubilligen würdest, dass sie erfolgreich waren und dass auch die Menschen, die dort arbeiten, in Glück und Zufriedenheit arbeiten konnten?

00:03:11 Sprecher 2

Was zeichnet die aus?

00:03:12 Sprecher 2

Hast du da ,ne so ,n Common Denominator gefunden?

00:03:17 Sprecher 1

Ja, das waren jetzt gleich mindestens 2 sehr, sehr große Fragen in einer.

00:03:21 Sprecher 1

Also der Erfolg von Unternehmen ist natürlich ,ne, also ,ne

00:03:25 Sprecher 1

riesige Domäne und das Glück von Menschen erst recht.

00:03:28 Sprecher 1

Aber versuchen wir es mal ein bisschen systematisch aufzudröseln.

00:03:32 Sprecher 1

Was den Erfolg von Unternehmen angeht, gibt es ja bei allgemeinen Erklärungsmodelle, wie wir sie meinetwegen im BWL-Studium unterrichten.

00:03:41 Sprecher 1

Und da kann man ganz klar sagen, aus der Sicht eines Naturwissenschaftlers, da sind wahre Tendenzen drin, aber es sind keine zuverlässigen Erklärungsmodelle im Sinne von physikalischen Theorien oder gar mathematischen Theoremen.

00:03:54 Sprecher 1

Ich mag

00:03:55 Sprecher 1

ein ganz kurzes Beispiel.

00:03:56 Sprecher 1

Man lernt zum Beispiel schon im Grundstudium der Betriebswirtschaftslehre, dass es eigentlich nur drei Strategien gibt, mit denen ein produzierendes Unternehmen erfolgreich sein kann.

00:04:04 Sprecher 1

Qualitätsführerschaft oder Kostenführerschaft oder man geht in einen Nischenmarkt.

00:04:10 Sprecher 1

Und dieses Modell taugt nicht, um ganz viele Bereiche zu erklären.

00:04:14 Sprecher 1

Also beispielsweise, wenn ich die Automobilindustrie angucke, dann ist das einfach nicht so.

00:04:19 Sprecher 1

Das Modell macht Vorhersagen, die dort nicht zutreffen.

00:04:22 Sprecher 1

Es gibt

00:04:22 Sprecher 1

Genauso gut auch die zeitgenössische Literatur, wo zum Beispiel bestimmte Einzelerfolge von irgendwelchen Firmen, die für Furore sorgen, gedeutet werden, wo teilweise Erfolgsrezepte verkauft werden sollen.

00:04:37 Sprecher 1

Es geht teilweise in also wirklich in die Qualität von Selbsthilfebüchern hinein und da muss man vorsichtig sein.

00:04:43 Sprecher 1

Also es gibt wirklich sehr viele Faktoren, die in dieser Literatur benannt werden, die tendenziell wahr sind.

00:04:50 Sprecher 1

Und ich werde vielleicht ein paar Beispiele aufzählen.

00:04:53 Sprecher 1

Aber es gibt eben nicht diese ganz einfachen Gesetzmäßigkeiten.

00:04:56 Sprecher 1

Wenn ich X mache, dann bestehe ich am Markt oder wenn ich Y lasse, dann muss ich untergehen.

00:05:00 Sprecher 1

So einfach ist es erst mal nicht.

00:05:03 Sprecher 1

Dann machen wir mal ein paar konkrete Beispiele für Erfolgsrezepte oder für Dinge, die tendenziell hel-

fen.

00:05:10 Sprecher 1

Also eine Sache, über die wir in den letzten Jahren sehr viel gesprochen haben, sind ja Startups.

00:05:14 Sprecher 1

Das hat ja, also ich meine, Unternehmensgründung hat es ja schon immer gegeben.

00:05:17 Sprecher 1

Plötzlich nennen wir das nicht mehr Unternehmensgründung, sondern sprechen von Startups und plötzlich gibt es riesige Netzwerke, es gibt ganz viel unterstützende Organisationen, jede Stadt hat mittlerweile ein eigenes Gründungsberatungszentrum, wir haben irgendwelche Startup-Zirkel und so weiter.

00:05:32 Sprecher 1

Und dort gibt es zum Beispiel auf Büchern wie Berlin Startup einfach ganz klare Aussagen, also meinetwegen, du musst deine Produkte früh devotieren, du kannst nicht völlig vorbei am Zielmarkt, am Anwendungskonzept

00:05:45 Sprecher 1

Kontext und vorbei an den Anwenderinnen und Anwendern im stillen Kämmerlein deine Produkte entwickeln.

00:05:51 Sprecher 1

Und solche Erkenntnisse, die sind sicherlich im Großen und Ganzen wahr, obwohl es natürlich wieder Ausnahmen davon.

00:05:58 Sprecher 1

Was wir auch erleben, ist natürlich, dass wir sehr, sehr viel sprechen über Digitalisierung, dass da einfach große Verschiebungen stattfinden, dass Unternehmen das auch machen müssen, um erfolgreich zu sein.

00:06:10 Sprecher 1

Aber auch das ist nicht sklavisch.

00:06:11 Sprecher 1

Also es gibt dann auch Vorschübe in Richtung Digitalisierung.

00:06:14 Sprecher 1

irgendwelche Unternehmungen, die ins Leere laufen.

00:06:18 Sprecher 1

Was man auf jeden Fall sagen muss, ist, Erfolg ist nicht so steuerbar.

00:06:22 Sprecher 1

Das ist nicht so deterministisch, wie wir gerne tun.

00:06:25 Sprecher 1

Insbesondere sind manche Erfolge Zufallserfolge und dann versucht man gerne im Nachhinein da was reinzudeuten, um das in irgendwelche Interpretationsschemata zu drücken, aber meiner Erfahrung nach ist es eben nicht ganz so einfach.

00:06:38 Sprecher 1

Ein anderer Aspekt, den ich noch sagen möchte, ist, als ich in die freie Wirtschaft eingestiegen bin, so 2007,

00:06:44 Sprecher 1

hätte ich mir die die Marktwirtschaft gerade bei den produzierenden Unternehmen sehr viel darwinistischer vorgestellt, als sie tatsächlich ist.

00:06:52 Sprecher 1

Also im Sinne von, wer da einmal eine strategische Fehlentscheidung trifft, der ist schon so gut wie weg vom Fenster.

00:06:58 Sprecher 1

Und das habe ich wirklich in vielen Fällen erlebt, so einfach ist das auch nicht.

00:07:02 Sprecher 1

Also auch diese Gesetzmäßigkeit gibt es in der Form nicht.

00:07:06 Sprecher 2

Also du hast jetzt gesagt, dass viele Modelle und Theorien nicht so belastbar sind, also dass Dinge eben nicht so mechanisch oder

00:07:14 Sprecher 2

Modokasal erfolgen, gibt es dennoch Faktoren, von denen du sagen würdest, die Unternehmen, die erfolgreich waren, haben gewisse Dinge anders oder häufiger gemacht als die Unternehmen, die das nicht waren?

00:07:27 Sprecher 2

Also, du hast schon ein paar Dinge angedeutet gehabt.

00:07:29 Sprecher 2

Du hast zum Beispiel gesagt, die Fähigkeit zu pivotieren, also sich auch wirklich eine Entwicklung nah am Kunden zu machen und entsprechend auch anzupassen, wenn man da mal vom richtigen Weg abgekommen ist.

00:07:40 Sprecher 2

Du hast das Thema Digitalisierung

00:07:42 Sprecher 2

genannt gehabt, siehst du da noch weitere Muster erfolgreicher Unternehmen?

00:07:46 Sprecher 1

Ja, also eine ein Muster, das mir auch einfällt, ist folgendes, wir haben, wenn wir in die produzierende In-

dustrie wirklich reinschauen in Deutschland zum Beispiel eine Historie, wo viele Unternehmen aus dem Maschinenbau kommen oder aus der Elektrotechnik und die sind erstmal per se keine Softwareentwicklungsunternehmen gewesen.

00:08:08 Sprecher 1

Jetzt ist es aber eben so und das ist ja auch ein Allgemeinplatz, den man kennt,

00:08:12 Sprecher 1

Der Wertschöpfungsanteil von Software in den Produkten, in den Geräten wird immer größer.

00:08:18 Sprecher 1

Mittlerweile, je nachdem welche Quelle man bemüht, 80, 90 Prozent.

00:08:22 Sprecher 1

Und das heißt, fast alle diese produzierenden Unternehmen sind irgendwann auch gezwungen gewesen, zu Softwareprojekthäusern zu werden in einem mehr oder weniger großen Umfang.

00:08:32 Sprecher 1

Und häufig ist es so, dass die Entscheider in diesen Unternehmen die Gesetzmäßigkeiten von Software

00:08:39 Sprecher 1

und die Gesetzmäßigkeiten von Softwareentwicklungsprojekten nicht besonders gut verinnerlicht haben.

00:08:45 Sprecher 1

Und das sind eben andere Gesetzmäßigkeiten, als man bei reinen mechanischen Produkten zum Beispiel hat und bei deren Entwicklung.

00:08:51 Sprecher 1

Und das habe ich natürlich gerade in dieser Dienstleistungszeit immer wieder erlebt, dass wir auf Unternehmen getroffen sind, die sich unfassbar gut auskennen in ihrem Markt, unfassbar gut mit der Hardware, die da dranhängt und die massiv überfordert sind, damit die Software

00:09:08 Sprecher 1

ja zu schreiben, die sie für die Produkte der nächsten Generation brauchen.

00:09:12 Sprecher 1

Also positiv formuliert, du hattest ja nach Erfolgsmustern, nach Erfolgsrezepten gefragt, man braucht irgendwie dieses Software-Know-how, man muss auch die Gesetzmäßigkeiten von Softwareentwicklung verstehen, um das Ganze auch betriebswirtschaftlich sinnvoll umsetzen zu.

00:09:26 Sprecher 2

Wir hatten im Hintergrund ja noch diese Glücksfrage, lass uns die vielleicht mal ganz kurz noch zurückstellen, damit wir beim Thema bleiben können.

00:09:32 Sprecher 2

Jetzt hast du genannt gehabt, Faktoren, die dazu beitragen, wenn man das jetzt mal negieren bei Fir-

men, die

00:09:38 Sprecher 2

die du gesehen hast, die eben nicht erfolgreich waren.

00:09:40 Sprecher 2

Was waren da Patterns?

00:09:43 Sprecher 2

Natürlich kann man sagen, ja, die Software haben und nicht über die notwendige Kompetenz, über das Engineering Know-how verstehen, das wäre so ,ne Negation.

00:09:51 Sprecher 2

Gibt es da noch weitere Pattern, vielleicht auch aus dem Bereich Kultur?

00:09:56 Sprecher 1

Ja, sicherlich.

00:09:57 Sprecher 1

Also ich versuche vielleicht mal mit den extremen Beispielen anzufangen.

00:10:02 Sprecher 1

Also ich habe mehrere Entwicklungsprojekte miterlebt,

00:10:07 Sprecher 1

bei denen große Teams für mehrere Jahre an zum Beispiel Softwareplattformen gearbeitet haben, ohne dass es überhaupt eine Produktvision gab, also eine belastbare Produktvision.

00:10:20 Sprecher 1

Und da reden wir noch nicht über eine Kulturfrage, sondern wirklich über eine ganz klassische, wie mache ich eigentlich erfolgreiche Projektefrage, ja, also wo man versucht hat, den Produktentwicklungszyklus praktisch rückwärts zu durchlaufen und das funktioniert halt gar nicht.

00:10:35 Sprecher 1

Ja, und das sind die richtig teuren, also da sind wir ganz schnell bei Beträgen um die 10000000 oder in dieser Größenordnung, die da in den Sand gesetzt wurden.

00:10:43 Sprecher 1

Ja, also das, das, das sind natürlich ganz schlimme Beispiele.

00:10:46 Sprecher 1

Jetzt möchtest du aber ein bisschen mehr in die Richtung Kultur gehen.

00:10:50 Sprecher 2

Also, ich bin an allem interessiert, ich wollte nur, dass wir das ganze Spektrum haben.

00:10:54 Sprecher 2

Ja, also ich aber ganz kurz vielleicht noch mal ,ne Zwischenzusammenfassung, also was du als wichtig erachtest, ist diese Engineeringkompetenz, das ist dieses Zielbild,

00:11:04 Sprecher 2

ist damit ja auch was ein Stück weit mit korreliert, auch damit verbunden, was du vorhin gesagt hast, die Fähigkeit nah am Kunden zu entwickeln und auch Entscheidungen zu treffen, auf die Bahn wieder zurückzukehren.

00:11:17 Sprecher 2

Das waren also wichtige Faktoren, die du gerade genannt hast.

00:11:20 Sprecher 2

Also wir brauchen den ganzen Bereich, nicht nur den kulturellen, aber ich glaube, der gehört eben für ein vollständiges Bild mit dazu.

00:11:27 Sprecher 1

Ja gut, also dann, dann gehen wir jetzt bisschen stärker in diese Richtung und ich versuche mal, das

00:11:34 Sprecher 1

wieder ein bisschen aus der Literatur herzuleiten.

00:11:36 Sprecher 1

Ich habe neulich auf Empfehlung von einem Kollegen aus der Projektleitung mal das Buch „Die fünfte Disziplin“ zum Beispiel gelesen, wo es eine sehr, sehr schöne Erkenntnis gibt, auf die das runterdestilliert wird.

00:11:49 Sprecher 1

Und zwar sagt man dort, Strukturen schaffen Verhalten und Verhalten schafft Ereignisse.

00:11:56 Sprecher 1

Und da sind wir jetzt wirklich im Bereich der Kultur.

00:11:58 Sprecher 1

Also wenn ich meine Organisation in einer gewissen Weise strukturiere,

00:12:02 Sprecher 1

Beispiel in einer Art und Weise, wo Entscheidungen plötzlich von Gremien getroffen werden, die sehr, sehr weit weg sind von den betroffenen Personen oder auch Sachverhalten, dann führt das zu Verhalten, das nach gesundem Menschenverstand nicht mehr nachvollziehbar ist.

00:12:19 Sprecher 1

Ich kann da nicht mehr verstehen, warum gewisse Dinge so und so entschieden wurden.

00:12:23 Sprecher 1

Ich kann nicht mehr verstehen, warum gewisse Aufgaben an gewisse Personen oder gewisse Abteilungen vergeben werden.

00:12:31 Sprecher 1

Ich

00:12:32 Sprecher 1

nicht mehr verstehen, warum gewisse Prozesse des Unternehmens plötzlich von bestimmten Quellen definiert werden.

00:12:38 Sprecher 1

Und wenn ich dann dieses Verhalten habe, was durch diese Strukturen auch forciert wird, also wie zum Beispiel das Verhalten, das zu unpassenden Entscheidungen führt, die vorbeigehen an der operativen Wirklichkeit, dann kommen da eben Ereignisse bei rum, dann passieren eben so singuläre Unglücke oder es kommt zu besonders absurden Beispielen,

00:13:00 Sprecher 1

die wirklich auf die Mitarbeiter, auf die Mitarbeiterinnen einwirken, die ,nen bleibenden Eindruck hinterlassen und Kultur ist ja nicht das, was ich mir auf dem Poster schreibe und in den Aufzug hänge, sondern Kultur ist ja das gelebte Verhalten.

00:13:14 Sprecher 1

Es ist ,ne ,ne abstrakte, inhärente Eigenschaft von dem gesammelten Verhalten der Menschen im Unternehmen.

00:13:18 Sprecher 2

Hast du da Beispiele dafür, wo die, du hast von der Absurdität gerade eben gesprochen gehabt, damit man sich das vorstellen kann und vielleicht auch etwas mitfühlen kann?

00:13:27 Sprecher 1

Ja genau, also ich muss natürlich jetzt ein bisschen auf Non-Disclosure Agreements und Ähnliches achten.

00:13:32 Sprecher 1

Also es wird jetzt natürlich alles etwas diskret und abstrahiert sein, aber da hatte ich eben Einblicke in Unternehmen, wo Dinge, die wirklich sehr, sehr gut funktioniert haben, die auch im Industrievergleich überdurchschnittlich gut gemacht wurden, einfach kaputt gegangen sind.

00:13:50 Sprecher 1

weil man es eben ohne Not aufgrund struktureller Vorgaben woanders hingelegt hat.

00:13:55 Sprecher 1

Das heißt, Prozesse, die vorher sehr, sehr gut funktioniert haben, sehr effektiv waren in ihrem Ergebnis und effizient in ihren Aufwänden, sind plötzlich aufgebläht worden, um mehrere ganzzahlige Faktoren.

00:14:08 Sprecher 1

Ja, es war plötzlich alles sehr, sehr viel umständlicher.

00:14:11 Sprecher 1

Die produzierten Ergebnisse waren schlechter als vorher.

00:14:15 Sprecher 1

Und die Betroffenen haben links und rechts daneben gestanden und hatten einfach nur noch die berühmten Fragezeichen in den Augen.

00:14:21 Sprecher 1

Das gibt es aber auch halt dann in sehr, sehr einzelnen Vorgängen.

00:14:26 Sprecher 1

Also beispielsweise etwas, was unglaublich viel mit der Kultur in einem Unternehmen zu tun hat, ist ja das Bild, das die Belegschaft von der Leitungsebene hat und umgekehrt.

00:14:37 Sprecher 1

Welches Bild hat das, hat die Leitungsebene vom Mitarbeiter?

00:14:42 Sprecher 1

Und da gibt es jetzt ja auch sowas wie Theorie X und Theorie Y.

00:14:45 Sprecher 1

Also glaube ich, dass meine Mitarbeiter selbst motiviert sind, dass sie eigenverantwortlich handeln wollen, dass sie dann glücklicher werden und sogar produktiver werden.

00:14:53 Sprecher 1

Oder nehme ich an, das sind alles einfach nur faule Individuen, die ich anpeitschen muss, damit sie etwas liefern.

00:14:58 Sprecher 1

Und diese beiden, also die Sicht der und der Leitungsebene auf die Belegschaft führt natürlich auch wieder zu einer Gegenreaktion.

00:15:07 Sprecher 1

Also wenn die Entscheidungen, die aus der Leitungsebene kommen,

00:15:11 Sprecher 1

den Mitarbeitern, den Mitarbeiterinnen immer wieder dieses Bild vorhalten: Wir wollen euch strenger kontrollieren.

00:15:16 Sprecher 1

Wir wollen euch stärker ahnden, wenn ihr bestimmte Dinge nicht so macht, wie wir das wollen.

00:15:21 Sprecher 1

Dann erzeugt das eben irgendwann auch eine Gegenbewegung.

00:15:24 Sprecher 1

Dann wird auch das Misstrauen in die Gegenrichtung größer.

00:15:26 Sprecher 1

Ja, und das gilt aber auch andersrum.

00:15:28 Sprecher 1

Also auch eine Leitungsebene kann verprellt werden, wenn sie von unten immer nur Undankbarkeit und so was entgegengebracht bekommt.

00:15:35 Sprecher 1

Das hat eben beide Richtungen.

00:15:37 Sprecher 2

Also, da sind wir jetzt wirklich im Kulturthema mit drin und was du gerade angesprochen hast im Thema der gegenseitigen Wertschätzung oder eben mangelnden Wertschätzung und was ich sehr spannenden und neuen Gedanken fand, dass es ,ne beidseitige Fragestellung ist.

00:15:52 Sprecher 2

Also, es ist nicht nur eben, wie sieht die Unternehmensleitung, die mit eigenen Mitarbeitenden, sondern auch, wie sehen die Mitarbeitenden, die eigene Leitungsebene, eigene Topmanagement und

00:16:04 Sprecher 2

da kann es ja manchmal auch zu Effekten kommen, ja, wo wo sich Dinge verselbstständigen, ich denke auch wieder in in beiden Bereichen und führt zu diesem selbstverstärkenden Verhalten, man könnte es mal vielleicht auch nennen, erwartungskonformen Verhalten, das das dann durch solche Denkmuster verstärkt wird.

00:16:22 Sprecher 2

Was sollten also Unternehmen machen, damit das nicht passiert, dass sie nicht in so eine Kultur reinrutschen, mangelnder gegenseitiger Wertschätzungen

00:16:32 Sprecher 2

Und den daraus resultierenden, nicht nachvollziehbaren Entscheidungen, die du gerade genannt hast, die ja einmal eben dann wieder eine Entfremdung nach sich ziehen, aber dann eben auch quantitativ und qualitativ schlechte Ergebnisse zur Folge haben, was du auch bereits genannt hast.

00:16:48 Sprecher 2

Also, siehst du da Hebel, die Unternehmen ergreifen sollten, um dem entgegenzusteuern oder dem das gleich gar nicht Wirklichkeit werden zu lassen.

00:16:58 Sprecher 1

Ja, durchaus.

00:16:59 Sprecher 1

Und auch das sind jetzt keine Universalrezepte mit dem Anspruch, dass das immer anwendbar ist und immer genauso kausal dann auch abläuft, aber eben Tendenzen.

00:17:07 Sprecher 1

Ich glaube, dass sie schon belastbar sind in der Wirklichkeit.

00:17:10 Sprecher 1

Zum Beispiel im Jona Institut haben wir ja den Luxus, von der Größe her noch in einem Bereich zu sein, wo man wirklich die ganze Gruppe versteht.

00:17:19 Sprecher 1

Ich kann wirklich alle 150 Namen kennen.

00:17:22 Sprecher 1

Ich kann alle diese Menschen mal getroffen haben.

00:17:25 Sprecher 1

Und das heißt, wenn ich jetzt Entscheidungen treffen müsste über irgendwelche Personen oder Teams, dann mache ich das nicht aus einer unendlich großen Entfernung.

00:17:32 Sprecher 1

Ich weiß, wovon ich spreche, ich kann mit den Leuten mich unmittelbar austauschen.

00:17:36 Sprecher 1

Jetzt gibt es natürlich Organisationen und Unternehmen, die einfach größer sind oder auch zwangsweise irgendwann größer werden.

00:17:42 Sprecher 1

Aber ich glaube, man kann das eben gut oder schlecht machen.

00:17:45 Sprecher 1

Also zum Beispiel auch in einem Unternehmen, das irgendwann deutlich über diese berühmte Tribe-Größe hinausgeht, kann ich ja Entscheidungsstrukturen

00:17:54 Sprecher 1

schaffen, wo Entscheidungen immer noch nah an dem Betroffenen, also dem betroffenen Sachverhalt oder den betroffenen Personen getroffen werden.

00:18:04 Sprecher 1

Oder ich mache es eben genau anders und mache es zum Beispiel sehr zentralistisch und habe dann eben das Problem, dass ich plötzlich sehr weit weg bin.

00:18:10 Sprecher 1

Dann habe ich eben Entscheidungen, die vielleicht nicht mehr dazu passen, was ich eigentlich am operativen Ort da erreichen möchte.

00:18:15 Sprecher 1

So, das heißt also im Sinne eines Erfolgsrezeptes, dass man versucht, Verantwortung für Entscheidungen eher an den Ort zu delegieren,

00:18:24 Sprecher 1

wo die betroffenen Sachverhalte und Personen sitzen und das kann ich natürlich tun.

00:18:28 Sprecher 1

Also ich mein, ein ein Unternehmen, was jetzt sagen wir mal Beispiel multinational aufgestellt ist und wo wir über Tausende oder zigtausende von Mitarbeitern reden, hat ja trotzdem irgendwie ,ne Art Baumstruktur und dann kann man ja gucken, wie weit unten in diesem Baum kann ich eine Entscheidung am besten treffen, kann man ja tun.

00:18:45 Sprecher 2

Also was du ansprichst, ist die Frage, wie dezentral kann ich tatsächlich agieren, um die Nähe zu behalten, aber

00:18:53 Sprecher 2

auch ohne ,ne Konsistenz zu verlieren, also dass die Sache dann nicht zerfleddert.

00:18:59 Sprecher 2

Ja, hast du da Gedanken dazu, Best Practices, wie man da die richtige Balance findet.

00:19:05 Sprecher 1

Wir reden ja dann über etwas, wo es letztendlich 2 Sorten von Fehlern gibt.

00:19:09 Sprecher 1

Also der eine Fehler ist, ich schere 2 Dinge, die wirklich unterschiedlich sind, über einen Kamm.

00:19:14 Sprecher 1

Also ich tue so, als wären sie identisch, als könnte ich sie gleich behandeln.

00:19:17 Sprecher 1

Das ist die eine Sorte von Fehler, die ist dann, glaube ich, relativ gravierend, wenn man sie macht.

00:19:22 Sprecher 1

Und die andere Sorte von Fehler ist eben die, dass ich zwei Dinge habe, die tatsächlich gleich sind, aber ich verpasse diesen Synergieeffekt.

00:19:29 Sprecher 1

Ich verpasse die Effizienz, indem ich sie zum Beispiel, ich erfinde zwei Lösungen parallel für das gleiche Problem.

00:19:35 Sprecher 1

Das ist dann auch mitunter schädlich, aber vielleicht nicht ganz so tragisch.

00:19:39 Sprecher 1

So, das ist eben die Frage, wie kann ich das verhindern?

00:19:42 Sprecher 1

Und da muss ich sagen, also die Fälle, die ich mit angesehen habe, wo

00:19:47 Sprecher 1

solche Fehler gemacht wurden, die lassen sich einfach viel mit gesundem Menschenverstand verhindern.

00:19:51 Sprecher 1

Also da brauche ich nicht irgendein bestimmtes Studium oder eine bestimmte Lehrmeinung verstanden zu haben.

00:19:57 Sprecher 1

Das geht meistens mit hingucken.

00:19:59 Sprecher 1

Also wenn ich zum Beispiel bei einem Unternehmen, das in mehreren Ländern arbeitet, so tue, als wären alle Länder gleich und als würden dieselben Gesetzmäßigkeiten in den jeweiligen Arbeitsmärkten zum Beispiel gelten, dann mache ich einen Denkfehler.

00:20:13 Sprecher 1

Das ist so einfach nicht

00:20:14 Sprecher 1

manchmal sind die Unterschiede kleiner, manchmal sind sie größer.

00:20:17 Sprecher 1

Aber wenn ich die nicht sehe, wenn ich das nicht richtig einordne und sage dann zum Beispiel, ich möchte ein und dieselbe Einstellungspolitik und ein und dieselbe Arbeitsmarktansprache haben für 2 völlig verschieden tickende Länder, dann wird das natürlich in irgendeiner Weise Konsequenzen haben.

00:20:32 Sprecher 2

Also es ist gar nicht die Magic Bullet, die man braucht bei dieser Balance zwischen zentral und dezentral, sondern einfach draufschauen, gesunden Menschenverstand, Überblick zu behalten.

00:20:44 Sprecher 2

Und dann kommt man der Sache näher.

00:20:46 Sprecher 2

Du bist jetzt ja noch relativ jung am Johanna Institut.

00:20:50 Sprecher 2

Die Tatsache, dass du zu uns gekommen bist, ist eine aktive Entscheidung.

00:20:55 Sprecher 2

Was waren für dich wichtige Faktoren, um genau diese Entscheidung zu treffen?

00:21:01 Sprecher 2

Weil jemand wie du hat natürlich einen unendlich großen Pool an Alternativen.

00:21:06 Sprecher 2

Du hast eine bewusste Entscheidung getroffen.

00:21:08 Sprecher 2

Was waren die Gedanken?

00:21:10 Sprecher 2

Was waren die Aspekte, die dich

00:21:12 Sprecher 2

entscheiden haben lassen, zu uns zu stoßen.

00:21:15 Sprecher 1

Also das sind im Wesentlichen drei und ich weiß das so genau, weil ich dann natürlich in der Phase des Übergangs auch sehr bewusst darüber nachgedacht habe.

00:21:24 Sprecher 1

Das erste ist zunächst mal, ich habe halt einen ziemlichen Luxus im Leben.

00:21:28 Sprecher 1

Also ich habe etwas studiert, was am Arbeitsmarkt sehr gefragt ist und ich habe Vorerfahrungen, die geschätzt werden und bin deswegen einfach in der Position, dass ich mir da etwas aussuchen kann und ich weiß diesen Luxus auch

00:21:42 Sprecher 1

zu schätzen.

00:21:42 Sprecher 1

Also das ist mir bewusst, ich nehme das nicht als selbstverständlich hin.

00:21:45 Sprecher 1

Aufgrund dieser luxuriösen Ausgangslage habe ich aber ein bisschen die Wahl.

00:21:50 Sprecher 1

Und ich kann zum Beispiel sagen, ich persönlich weiß ganz genau, ich brauche ein intelligentes und sympathisches Umfeld.

00:21:58 Sprecher 1

Also ich muss mit Leuten zusammenarbeiten, an denen ich wirklich Spaß habe, wo man auf einem hohen Niveau arbeiten kann, aber auch mit einer guten Stimmung und einer

00:22:10 Sprecher 1

kooperativen Sichtweise und aber nicht bis in das Ausmaß, wo sozusagen Leistungsvermögen ausgeblendet wird.

00:22:18 Sprecher 1

Also man muss schon irgendwie auch Spaß daran haben, gute Dinge zu tun und gute Dinge auch mit einer gewissen Effizienz zu tun.

00:22:23 Sprecher 1

Das ist eben auch mein Anspruch.

00:22:25 Sprecher 1

Und diese Balance, da habe ich eben den Luxus, dass ich mir Orte suchen kann, wo ich das finde.

00:22:32 Sprecher 1

Und das war ganz klar ein ausschlaggebender Punkt.

00:22:35 Sprecher 1

Und das hat damit zu tun, dass ich ja nicht das Jonah Institut nur von der

00:22:39 Sprecher 1

Website oder sowas kenne, sondern wir haben ja Berührungspunkte seit wahrscheinlich über zehn Jahren gehabt, sind uns auf Messen begegnet, haben nacheinander Vorträge gehalten.

00:22:48 Sprecher 1

Ich war bei Schulungen am Institut, habe auch persönliche Kontakte mit mehreren Menschen, die da arbeiten und sowas.

00:22:54 Sprecher 1

Also ich hatte ja wirklich Einblicke, was ihr tut und wie ihr das tut und in welcher Größe und welcher Bewegungsrichtung.

00:23:01 Sprecher 1

Das war der erste Punkt, dieses intelligente und sympathische Umfeld, in dem man trotzdem auch etwas leisten kann.

00:23:06 Sprecher 1

Der zweite Punkt, der für mich persönlich wirklich wichtig ist,

00:23:09 Sprecher 1

ist der, dass ich mich nicht in eine bestimmte Nische hineinbegeben möchte.

00:23:14 Sprecher 1

Ich möchte nicht bis an mein Lebensende zum Beispiel nur Softwarearchitekt sein oder nur Projektleiter oder was auch immer ich für verschiedene Rollen in der Vergangenheit hatte, sondern ich möchte wirklich diese Handlungsfelder haben, diese Gestaltungsspielräume und das sollen auch in fünf Jahren andere sein, als ich vielleicht selber heute erahnen.

00:23:31 Sprecher 1

Also ich verstehe das wirklich als Reise, also auch wenn dieser Begriff heute immer so inflationär benutzt wird, aber im Sinne von: Ich

00:23:38 Sprecher 1

weiß es wirklich nicht, was mich in fünf Jahren interessieren wird.

00:23:41 Sprecher 1

Ich weiß auch nicht, welche interessanten Angebote an Handlungsfeldern man mir in fünf Jahren machen kann, aber das eben herauszufinden und zu wissen, es gibt da einfach Möglichkeiten, sich in neue Felder hineinzufinden, das ist für mich etwas, was eine langfristige Perspektive schafft.

00:23:58 Sprecher 1

So, und auch das kann ich ja am Institut ganz konkret sehen.

00:24:01 Sprecher 1

Also da gibt es eben die Trainings, also die Seminare, wo man einfach das als Leistung nach außen anbietet.

00:24:08 Sprecher 1

Es gibt

00:24:08 Sprecher 1

die reinen Beratungsdienstleistungen, es gibt diese Arbeit im akademischen Bereich und natürlich mittlerweile die eigenen digitalen Lösungen, die eigenen Produkte.

00:24:17 Sprecher 1

Ja, also es ist ein Projekthaus, ein Beratungshaus, ein Produkthaus, also ihr habt ja alles mit drin, das verspricht mir halt einen ganzen Blumenstrauß an Tätigkeiten und an Handlungsfeldern.

00:24:27 Sprecher 1

Und es ist eben auch so, das hat mir mein letzter Chef, also bei meinem letzten Arbeitgeber, noch sehr nette Einschätzung mitgegeben, ich hätte es mir eigentlich bequem

00:24:37 Sprecher 1

Leben machen können.

00:24:37 Sprecher 1

Also ich war an einer Position angekommen, wo ich sehr, sehr bequem bis zum Ruhestand sozusagen hätte weiterschwimmen können, ohne noch irgendwie besonderen Herausforderungen oder sowas unterworfen zu werden.

00:24:51 Sprecher 1

Ich hätte sozusagen eine Art Vorruhestand schon akzeptieren können, mit Mitte 40 ein bisschen heftig fand ich.

00:24:57 Sprecher 1

Und da gehe ich lieber in diese Herausforderung und gehe in ein Umfeld, dass ich noch nicht genau kannte vorher und möchte mich auch dort mal ausprobieren.

00:25:06 Sprecher 1

einfach damit es auch spannend bleibt.

00:25:07 Sprecher 1

Ja, das ist ganz klar auch ein ein Motivator für mich.

00:25:11 Sprecher 2

Das wärst du hier und das hast du auch gemerkt, alles bekommen.

00:25:14 Sprecher 2

Also das Spielfeld ist beliebig groß, beliebig anspruchsvoll und was ich für wichtig halt gestaltbar, wir wollen niemand sein und wo es eine fixe Spielfeldumrandung gibt.

00:25:28 Sprecher 2

Ja, das ist der Bereich, in dem man spielt, sondern wir sind dadurch gewachsen, größer geworden, besser geworden, dass wir alle

00:25:35 Sprecher 2

geschaut haben, wo haben wir neue Chancen, wo können wir uns weiterentwickeln, wo können das Unternehmen weiterentwickeln.

00:25:40 Sprecher 2

Und ich denke, das ist eine große Stärke, weil was ist letztlich das Institut?

00:25:44 Sprecher 2

Das sind die Menschen, die da arbeiten und mit dir haben wir einen weiteren ganz wichtigen Kollegen gewonnen und da bin ich sehr sicher, der uns hilft, diesen Spielplatz größer, spannender und erfolgreicher zu machen.

00:25:57 Sprecher 2

Ja, und damit sind wir wieder angekommen bei der Frage nach dem Erfolg.

00:26:01 Sprecher 2

Wir haben uns das jetzt aus 2 Perspektiven noch mal angeschaut gehabt,

00:26:05 Sprecher 2

Einmal aus deiner externen Brille.

00:26:07 Sprecher 2

Ja, die ist jetzt noch relativ neutral oder noch uneingeschränkt durch die Erfahrung, die du hier gemacht hast.

00:26:14 Sprecher 2

Und da hast du uns noch mal geschildert gehabt, dass es kulturelle Fragestellungen sind, dass es die Nähe der Entscheidungen zu der zu dem operativen Punkt sind, die einen großen Unterschied mitmachen, dass es auch ganz konkrete Skills sind, die Unternehmen erfolgreich oder eben nicht erfolgreich machen.

00:26:32 Sprecher 2

Und dann hast du am Schluss das noch mal aus

00:26:34 Sprecher 2

eigener Brille beschrieben, was Erfolg und gute Arbeitsplätze mit ausmacht.

00:26:38 Sprecher 2

Und ,ne Firma ist natürlich nur dann erfolgreich, wenn sie sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat und was es für Mitarbeiter interessant und lebenswert und arbeitswert macht, hast du jetzt am Schluss geschildert.

00:26:51 Sprecher 2

Also möchte ich ganz kurz auch noch mal betonen, also die Freiheitsgrade, groß genuges Spielfeld, ein anspruchsvolles Spielfeld zu haben, mitgestalten zu können und das sind genau die Dinge, die

00:27:04 Sprecher 2

die DNA des Instituts auch ausmachen und die mir besonders wichtig sind, dass wir das immer, immer behalten können.

00:27:11 Sprecher 2

Auch wenn wir jetzt, wir sind ja mittlerweile bei Jenseits in 170 angekommen, haben also diesen Tribe Größe verlassen, dass diese Kultur erhalten bleibt und du bist ,n ganz wichtiger Teil dessen Baustein, dass es so bleibt.

00:27:24 Sprecher 2

Daniel, habt 1000 Dank für deine Insights.

00:27:27 Sprecher 1

Ja, ich hab es gesagt, gerne wieder.