

Hans-Georg Hauser



## ***Pioniere braucht das Unternehmen***

Zum Titel dieses Aufsatzes bin ich eigentlich von der Gegenseite gekommen („...brauchen wir die wirklich?“). In vielen Beratungs- und Ausbildungsprojekten schien der Pionier eher hinderlich als förderlich zu sein. Ich hörte oftmals Sätze wie: „Er läßt nichts los“, „Alles weiß er besser“, „Wir machens so wie vor x Jahren“, aber auch „ja früher, da waren wir noch ein Team“, „als der Alte noch das Sagen hatte“, „früher war alles viel lustiger und unbürokratischer“.....

Was man schon aus den paar Äußerungen erkennen kann: es geht in zwei Richtungen: „Er (gemeint ist natürlich der Pionier) hält alles auf“ und „früher war’s besser“! Was mich dann vor allem interessiert hat: geht’s hier nur um Sichtweisen (um z.B. selbst nichts tun zu müssen) oder gibt es hier Strukturen, die diese Widersprüchlichkeit unterstützen und bestätigen? Das drei- oder vierstufige Organisationsphasenmodell ist ja hinlänglich bekannt, (in diesem Heft beschreibt Werner Vogelauer das von Fritz Glasl weiterentwickelte NPf-Modell) hat aber für mich wenig Hilfreiches für den Umgang mit dem Pionier selbst zu bieten. Und es beantwortet mir vor allem eine Frage nicht: wie erhalte ich die Tugenden des Pioniers und stolpere nicht über seine Untugenden?

Im folgenden Artikel werde ich das Pro und Wider des Pioniertums anhand einiger konkreter Fallbeispiele diskutieren, mir Gedanken über die Gegensätzlichkeit des Pioniers machen und versuchen einen Übergang, eine Transformation zu beschreiben, die das positive erhält und das weniger nützliche vermeidet.

Ich werde von „ihm“ (dem Pionier) aus umgangssprachlichen Gründen sprechen, wobei ich nicht übersehe, daß Frauen genau so gute Pioniere sein können.

### **1. Ein Pionier tritt auf**

Wie und wann taucht der Pionier eigentlich auf? Er hat eine Idee und schafft es, dieser Idee zum Durchbruch zu verhelfen (sonst hätten wir nie von ihm gehört). Um das zu schaffen, braucht es verschiedene Qualitäten. Ich möchte hier einige beispielhaft herausgreifen:

- Identifikation mit der Idee
- Zielgerichtetheit in der Umsetzung
- Innovativ und auf Neues gerichtet
- Sinnvermittelnd (wozu das Ganze?)

In der Folge sammelt er eine Reihe von „Getreuen“ um sich, die sich für diese Ideen ebenfalls begeistern können - und die Organisation beginnt sich zu entwickeln.

### **2 Was macht der Pionier so „anders“?**

*Strukturen und Systemsichten in Pionierunternehmen*

Betrachten wir doch einmal den typischen Pionier und seinen Einfluß auf die von ihm geschaffene Organisation:

Da die Organisation am Anfang in der Regel recht klein ist, werden Strukturen nur rudimentär ausgebildet und fallen nicht so sehr ins Gewicht. Die Kommunikation läuft „sternförmig“ - alles (oder doch das meiste) läuft über den Pionier. Die Sichtweisen und Annahmen sind etwa

- hoher Identifikations- und Motivationsgrad der Beteiligten
- die Welt wird in einfachen Mustern gesehen und abgebildet
- flexibel und anpassungsfähig
- die Reaktion auf die Umwelt steht im Vordergrund.

Der Pionier selbst ist rasch im Handeln, häufig äußerst treffsicher, kann das was er kann, meist hervorragend und wirkt auf seine Umwelt begeisternd. Einer sagte einmal zu mir: „Ich weiß wo´s langgeht, warum soll ich mit den anderen reden?“ Bei mir entsteht hier immer das Bild der Treckführer, die ganze Wagenzüge in den amerikanischen Westen geführt haben, und (wie wir ja aus zahlreichen Filmen wissen) recht einsam in ihren Entschlüssen waren.

Viele der den obigen Eigenschaften der Pioniere stehen heute auf dem Personal-Wunschzettel von Unternehmen, die sich in einer ständig wandelnden Umwelt mit den vorhandenen Strukturen und Sichtweisen immer schwerer zurechtfinden.

Der Vorteil liegt vor allem in der raschen Reaktion auf Umwelteinflüsse, die vom Pionier gesteuert, rasche Anpassung möglich machen. Doch jetzt passiert´s: Erfolgreiche Pionierunternehmen neigen naturgemäß dazu zu wachsen. Dieses Wachstum stört aber zwei wichtige Annahmen:

- alles ist zentral steuerbar
- es geht ohne komplexe Strukturen.

Die Organisation wächst, schafft sich Strukturen, die als Eingriff in die Freiheit erlebt werden (Bürokratismus), es entsteht Wildwuchs,

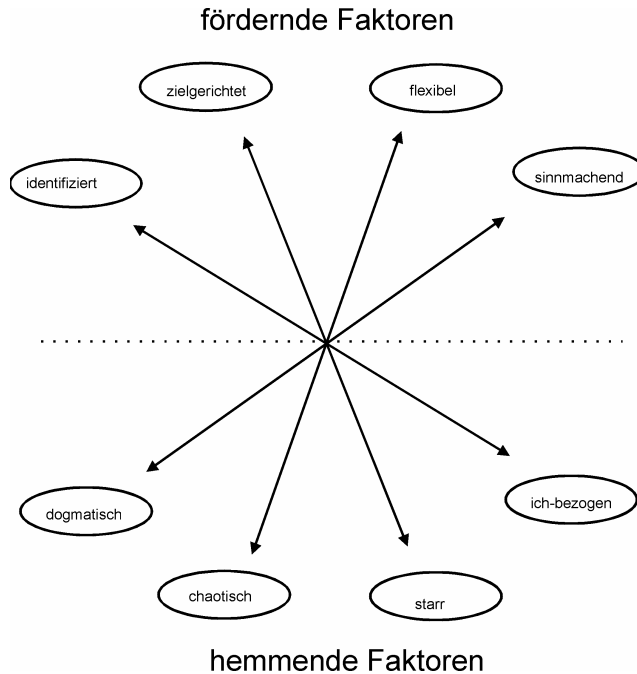
rasche Entscheidungen des Pioniers stören die beginnenden Abläufe und je nach Ausprägung der Organisation stört sie den Pionier oder umgekehrt. Nun beginnt oftmals der nächste Abschnitt:

### **3. Der Stern des Pioniers verblaßt**

*Übersteigerungen der ursprünglichen Tugenden, oder wenn Tugenden zu Todsünden werden*

In dieser Phase beginnt sich oft auch die Sprache zu verwirren. Was der eine „Flexibilität“ nennt, nennt der andere „Chaos“, was der eine „Kundenorientierung“ nennt, nennt der andere „Aufgabe der Eigenständigkeit“, was der eine „Ordnung“ nennt, nennt der andere „Bürokratie“. Hier ist bei zahlreichen Polaritätsspannungen der Punkt auf den man sich bezieht, nicht mehr klar, im Sinne von gemeinsam geteilter Meinung. Die Übervereinfachung des Beginns, wird nicht zugunsten von mehr Komplexität aufgelöst, sondern der Versuch gestartet, die Vereinfachung beizubehalten.

Auf dem folgenden Schaubild habe ich einige dieser Polaritäten dargestellt.



Die ursprüngliche Identifikation mit einer Idee, einem Anliegen wird zunehmend von Ich-Bezogenheit verdrängt, im Sinne von „Ich habe recht“, „Meine Idee ist grandios“. Die Bedürfnisse und Anliegen der Umwelt werden ausgeblendet, vor allem auch deshalb, daß der Pionier durch die Größe der Organisation den direkten Kontakt zur Umwelt verliert. Seine Beeinflussung geht (wie früher) auf seine unmittelbare Umwelt, die sich neu gebildete Organisation, die aber nicht mehr das ist, wovon er wirklich etwas versteht.

Die Zielgerichtetheit, die am Anfang Motor und Schwunggeber war, verkommt zur Starrheit, Abweichungen werden nicht zugelassen. Das Ziel wird fixiert und damit zu einer Fixierung, die den Blick trübt, ja erblinden läßt.

Aus dem Flexiblen, Spontanen, das sosehr in der Lage war, schnell zu reagieren, sich gut anzupassen, z.B. den Kundenwünschen zu entsprechen, wird zunehmend Chaos und Verwirrung.

Die Sinnvermittlung, Sinngebung wird in zunehmenden Maße durch Dogmatismus, Engstirnigkeit ersetzt.

Wie man sehen kann, ist eine bestimmte Ausprägung einer ursprünglich guten Eigenschaft, eines guten und wichtigen Verhaltens bei geänderten Umweltbedingungen plötzlich nicht mehr so gut, so nützlich. Erschwerend kommt oftmals hinzu, daß die Pioniere durch ihr Handeln gerade diese veränderte Umwelt geschaffen haben. Mir fallen hier immer wieder die Pioniere ein, die Amerikas Westen erobert und sich dadurch selbst überflüssig gemacht haben, denn als sie das Ziel erreicht hatten, und dort Ortschaften und Städte gegründet hatten, waren die Treckführer, die Pioniere, arbeitslos oder störend.

#### **4. Fallbeispiele**

Ich habe drei konkrete Fälle ausgewählt, die ich lediglich soweit verändert habe, daß Datenschutz gewährleistet ist. Diese Fallbeispiele werde ich nach einigen, zum Teil transaktionsanalytischen Kriterien, betrachten, die mir brauchbar erscheinen, herauszufinden, worin sich pionierhafte Unternehmen im Guten wie im Schlechten von „normalen“ Unternehmen unterscheiden., welche Funktion die Pioniere dort übernahmen. Die Fragen:

- Welches Weltbild besteht?
- Welche OK-Haltung kann man vor allem beobachten?
- Was sind die vorherrschenden Ich-Zustände?
- Welchen Verhalten kann man dabei vor allem beobachten?

- Welche Denkmuster werden entwickelt?
- Welche Gefühle sind damit verbunden?

#### 4.1 Fallbeispiel 1 Ein Unternehmen entsteht

Ein Mann hat die Idee, die Gastronomiebetriebe einer Region mit ausgewählten Nahrungsmitteln, frisch und tiefgefroren zu beliefern. Er beginnt mit zwei kleinen LKW und erweitert sehr bald den Kundenkreis auf private Haushalte. Die Idee kommt gut an, das Geschäft beginnt sich gegen die Konkurrenz der örtlichen Lieferanten durchzusetzen und zu entwickeln.

Das vorherrschende *Weltbild* teilt die Welt in zwei Lager: „wir hier-die dort“. Wobei „die dort“ mal die Konkurrenten „denen zeigen wirs“ mal die Kunden „wäre doch gelacht, wenn wir den nicht auch noch erobern“. Kundenorientierung heißt eigentlich „du gehörst uns!“ Überall wird Geschäft vermutet und auch gefunden.

Die *OK-Haltung* in diesem Zeitraum ist am ehesten „Ich bin OK - Du/Ihr bist/seid nicht OK“, im Sinne von „wir zeigen´s Euch“, aber auch „Ich bin OK - Du bist OK“, vor allem was die Zusammenarbeit im Innenverhältnis angeht.

In den *Ich-Zuständen* der Beteiligten zeigt sich eine Auffälligkeit: alles was der Pionier sagt wird für wahr, richtig und gut befunden, damit gibt's häufiges Kind-Ich-Verhalten bei den Mitarbeitern und dazu passend häufiges Eltern-Ich-Verhalten beim Pionier. In der Arbeit ist jedoch sehr viel Erwachsenen-Ich-Verhalten sichtbar, da vielfach konstruktiv und wertschätzend miteinander gearbeitet wird.

Das *Verhalten* ist von Eifer und Fleiß geprägt, Lob und Ermahnungen vom Pionier, alle arbeiten viel.

Die *Denkmuster* gehen in die Richtung „was wir anpacken, schaffen wir“, „die Welt ist zum erobern da“ und „wir können sie erobern.“

Die *Gefühle* sind stark von Überlegenheit gegenüber den anderen und unbegrenztem Vertrauen zum Pionier geprägt.

Das Unternehmen ist noch in dieser Phase. Die Entwicklung ist daher noch offen.

#### **4.2. Fallbeispiel 2 Ein Unternehmen schafft´s nicht**

Wie im vorigen Fall, hatte ein Mann eine Idee: er begann damit, Dienstleistungen für Private anzubieten, wie Botengänge, Urlaubsbetreuung für Wohnungen, Katzen und Hunde, kleine Reparaturen etc. Am Anfang lief die Geschichte hervorragend, da er wirklich eine Hand und ein Gespür für diese Arbeiten hatte. Und weil die Geschichte gut lief, mußte er schon bald zusätzliches Personal einstellen und erweiterte die Palette um Sicherheitsdienste, da das von einigen seiner Kunden gefragt wurde. Die Entwicklung ging rasant weiter, vor allem die Sicherheitsdienste entwickelten sich immer besser (der Mann war vorher bei einer Bank im Sicherheitsdienst tätig gewesen), und schon bald hatte er 90 Mitarbeiter. Hier begannen sich die Klagen der Kunden über un- oder schlecht erledigte Arbeiten zu häufen. Wir wurden als Berater angefordert und uns zeigte sich folgendes Bild:

Es gab praktisch keine Strukturen, Außer einer Sekretärin und einem Materialverwalter keine Führungskräfte, die gesamte Einteilung, Neuaufnahme von Mitarbeitern machte der Unternehmer selbst mit einem Mitarbeiter (für den besser die

Bezeichnung „Lakai“ gepasst hätte). Das, was er wirklich gut konnte, nämlich mit den Kunden in Kontakt sein, dafür hatte er keine Zeit mehr.

Das *Weltbild* zu diesem Zeitpunkt war von Frustration bestimmt, am besten beschreibt man es mit „was die immer wollen“ wobei „die“ wechselweise die Kunden, die paar Leute im Innendienst oder auch die Kollegen waren.

Die *OK-Haltung* war von „Ich bin OK - Du nicht“, über „Ich bin nicht OK - Du bist OK“, bis zu „Ich bin nicht OK - Du auch nicht“, von allen möglichen Nicht-OK-Gefühlen getränkt. Welches dieser OK-Gefühle gerade vorherrschte war von der jeweiligen Situation bestimmt. Dazu passende Sätzen waren „das geht doch nicht“, „das kann doch keiner machen“, „dieser ..... will immer dasselbe“, „versuchen Sie´s doch mal“, „mit solchen .... kann man einfach nicht arbeiten“.

Die wechselweise Nicht-Wertschätzung zeigte sich in den *Ich-Zuständen* auch deutlich. Eltern-Ich-Verhalten wechselte häufig mit Kind-Ich-Verhalten - von Kritik zu Niedergeschlagenheit oder Trotz.

Das *Verhalten* der Mitarbeiter war von Aufsässigkeit und totaler Überanpassung geprägt, das des Pioniers von Kritik und Abwertung.

Die *Denkmuster* zeigten das gleiche Bild, „wir schaffens doch nicht“ bis zu „die werdens einfach nicht bringen“.

Die *Gefühle* waren Ärger, Hoffnungslosigkeit, Resignation und Wut, und wurden wechselweise erzeugt und zugeschrieben.

Das Unternehmen wurde sehr schnell illiquid und von einem großen Konzern aufgekauft. Der Pionier arbeitete dort noch einige Zeit als Akquisiteur.

### 4.3. Fallbeispiel 3 Die Veränderung wird geschafft

Ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche startet mit allen Merkmalen der Pionierhaftigkeit. Die Besonderheit ist, daß hier ist ein einzelner Pionier gar nicht so leicht auszumachen ist, obwohl der erste CEO die Bedingungen für einen Pionier sehr gut erfüllt. Da die Arbeit zu diesem Zeitpunkt eine äußerst vielfältige ist (nicht *ein* Wagenzug bricht auf, sondern 10 bis 15!) kann man gut von einem mit Pionieren durchsetzten Unternehmen sprechen. Der Beginn ist fulminant, alle arbeiten, machen Projekte, entwickeln, nehmen zusätzliche Leute auf, Consultants bevölkern die Büros zusätzlich und die Stimmung ist euphorisch. Immer mehr und spezialisierte Abteilungen, Stellen werden geschaffen, bis das Chaos schon fast perfekt ist. Alles bewegt sich, doch - Umsätze werden so gut wie keine gemacht. Entwicklung steht im Vordergrund.

Das *Weltbild* ist zu diesem Zeitpunkt geprägt von „wir sind die Besten“, „wir müssen´s anders machen“, „den Anderen (Anbietern) werden wir´s zeigen“.

Die *OK-Haltung* ist vorwiegend „Ich bin OK - Du nicht“, was die Haltung zum Markt, Konkurrenz betrifft, aber auch im Innenverhältnis, wo um die interessantere, die angesehenere, die wichtigere Arbeit gestritten wird. Innerhalb der Projekte ist auch „Ich bin OK - Du auch“ zu spüren.

In den *Ich-Zuständen* ist sehr viel Kind-Ich-Verhalten zu sehen, das von eifrig über bemüht, bis hin zu trotzig und überlegen geht.

Das *Verhalten* ist „emsig“, verbissen und isoliert (jeder für sich).

Die *Denkmuster* sind dazu passend „ich muß es schaffen“, „ich darf mich nicht blamieren“, „du bist mein Konkurrent“, „hoffentlich geht´s gut“.

Die *Gefühlslage* ist stark schwankend zwischen euphorischen Hoch- und Wirgefühlen bis hin zu depressiven und Einsamkeitsgefühlen.

Dann passiert ein einschneidender Schritt. Vom Eigentümer wird der CEO ausgetauscht. Es kommt ein kühler Rechner, der das Unternehmen in die Gewinnphase führen soll. Die Struktur wird beschnitten und umgeordnet, verschiedene Funktionen und Stellen abgeschafft, oder wo anders eingegliedert, Sparen wird ein wichtiger Wert. Nach einer längeren Verwirrungsphase, in der die veränderte Umwelt als schrecklich, demotivierend, bürokratenhaft, unflexibel erlebt wird, beginnt sich die Lage zu normalisieren. Die Markterfolge stellen sich nach und nach ein, Zusammenarbeitsstrukturen werden klarer.

Das Weltbild verändert sich in „wir wollen die Besten sein“, „gemeinsam können wir es schaffen“.

Die OK-Haltung verwandelt sich nach einer Nicht-OK-Phase (vor allem was den neuen CEO und die Eigentümer betrifft) langsam in eine OK-OK Haltung, die Probleme der anderen werden gesehen, gemeinsame Lösungen angegangen.

Bei den Ich-Zuständen nimmt das Erwachsenen-Ich deutlich zu, nach dem ersten Schreck, der dazu geführt hat, daß manche „aufgewacht“ sind, ist eine deutlich realistischere Sichtweise zu bemerken.

Das Verhalten wird konstruktiver, die Inhalte in den Meetings werden sachlicher, der Umgang miteinander von mehr Respekt geprägt.

Die Denkhaltung geht in Richtung „Du bist wichtig für unseren Erfolg“, „ich kann etwas leisten“, gemeinsam arbeiten, gemeinsam Erfolg haben“

Die Gefühle werden in zunehmendem Maße in Richtung ruhige Kompetenz, Vertrauen, Freude und Zutrauen verändert.

Das Unternehmen ist noch auf dem Weg. Die Anzeichen sprechen jedoch dafür, daß sie's schaffen. Ein Gutteil der ursprünglichen „Pioniere“ (Abteilungs- und Bereichsleiter) ist noch dabei und lernt langsam um und dazu.

## **7. Was wir in unseren heutigen Unternehmen von den Pionieren lernen können**

Wie Sie aus allen drei Beispielen erkennen können, handelt es sich beim pionierhaften nicht um bestimmte Eigenschaften die nur wenige Menschen haben, vielmehr geht's darum, wann sie auftreten, und in welcher Stärke und Ausprägung. Klassische Pioniere verfügen oftmals nur über *eine* Ausdrucksform, die für den Beginn sinnvoll und nützlich ist, später dann jedoch als starr und unflexibel gegenüber der sich verändernden Umwelt, vor allem auch im eigenen Unternehmen erlebt wird.

Wie können wir hier etwas lernen, damit wir die nützlichen Eigenschaften fördern und entwickeln, die übertriebenen Auswüchse aber hemmen? Am Übergang von der einen zur nächsten Entwicklungsphase stehen ja Krisen. Das Alte funktioniert nicht mehr, das Neue gibt's noch nicht. Nun hat ja das Wort „Krise“ seinen Stamm im griechischen *krisis*, was die Bedeutung *Entscheidung* hat. Pioniere tun sich mit Entscheidungen in der Regel leicht. Wäre es daher nicht wirklich sinnvoll, von den Pionieren zu lernen? Und vielleicht können die Pioniere auch noch etwas dazu lernen? Wobei ich das für den schwierigeren Teil halte!

Was also können wir gut gebrauchen?

- ? Die Fähigkeit starke Visionen zu schaffen,
- ? diese ansprechend und mitreißend zu kommunizieren,
- ? daraus leistbare Ziele zu entwickeln,
- ? Schwierigkeiten als Herausforderung zu definieren,
- ? im entscheidenden Augenblick die Unterstützung der anderen zu haben,
- ? sich über Erfolge richtig zu freuen,
- ? den Überblick, auch in komplexen Situationen, zu behalten,
- ? nicht alles zu können, aber das was, excellent,
- ? Intuition zuzulassen und einzusetzen,
- ? Widersprüche auszuhalten und dennoch zu handeln,
- ? Komplexität zu reduzieren.

Was müßte der Pionier lernen?

- ? das Team vor den einzelnen zu setzen,
- ? analysieren, palavern, reflektieren, statt sofort zu handeln,
- ? Macht abzugeben,
- ? die „andere“ Seite zu sehen,
- ? Komplexität zu erhöhen (keine einfachen Erklärungen),
- ? Strukturen und Systeme zu erkennen.

## **8. Wie lösen Unternehmen das heute?**

Meine Beobachtung ist, daß, gerade bei längeren Zyklen, häufig der „Pionier“ nach der Pionierphase „ausgedient“ hat. Es kommt eine neue Führungsgeneration, die entsprechende Qualitäten mitbringt, die in der jeweils neuen Phase gefragt sind. Wenn der

Zyklus aber so kurz ist, daß mindestens zwei bis drei Phasen in ein Leben passen? Was ja heute bei den extrem kurzen Halbwertszeiten von Wissen und Entwicklung keine Seltenheit mehr ist.

Dann muß sich der Pionier anpassen, wenn er im Unternehmen bleiben will und das Unternehmen sich weiterentwickeln soll. Was er hier vor allem zu lernen hat, ist duales Denken, Polaritäten als zusammengehörig zu betrachten. Dass zu raschem Entscheiden, die umfangreiche Analyse gehört, dass zu Geschwindigkeit, Langsamkeit gehört. Dass zur exzellenten Leistung des Einzelnen, die Leistungsfähigkeit des Teams gehört, daß zu Innovation und Veränderung auch das Bewahren gehört.

Hoffnung ist für den Nutzen des Pioniers jedoch allemal da: durch die oben angesprochene Schnelligkeit der Entwicklung gibt es immer wieder die Notwendigkeit, in neue Länder und zu neuen Abenteuern aufzubrechen. Die Fähigkeiten des Pioniers werden ein wenig mutieren, aber sie werden hin und hin gebraucht.

Hans-Georg Hauser, HAUSER & PARTNER Wien und München, Unternehmensberater und Führungskräftetrainer, lehr- und supervisionsberechtigter Transaktionsanalytiker, arbeitet vor allem in Veränderungs- und Weiterbildungsprojekten.