

Das zweite thermodynamische Gesetz und das Abenteuer

„Management“

Ich benutze das Wort „Entropie“ in einem erweiterten Sinn, während es sich technisch gesprochen um das zweite Gesetz der Thermodynamik handelt.¹ Vom Standpunkt der Unternehmensführung aus definiere ich den Begriff einfach so, dass alles die Tendenz besitzt, den Bach runterzugehen.

Vor einigen Wochen hatte ich auf Einladung eines Wirtschaftsverbandes die Gelegenheit, einen Vortrag zum Thema „Führungskräfte – Abenteuer des neuen Jahrtausends“ zu sprechen. In der auf meinen Vortrag folgenden Diskussion fragte mich ein Teilnehmer: „Was zählt Ihrer Meinung nach zu den absolut schwierigsten Dingen, die Führungskräfte zu bearbeiten haben?“ Zum Erstaunen vieler antwortete ich: „Die Entropie aufzuhalten!“

Zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften gehört es, die Signale des bevorstehenden Niedergangs zu erkennen und sich proaktiv dagegen zu stellen.

Im Laufe der Jahre habe ich eine Liste dieser Signale zusammengestellt. Wenn Sie diese Liste lesen, dann überlegen Sie, ob in Ihrer Organisation Ähnliches zu beobachten ist. Wehret den Anfängen!

¹ Das Gesetz besagt, dass geordnete Systeme immer die Tendenz zum Zerfall in sich tragen, wenn man sich nicht ständig um ihre Ordnung kümmert. Ein gutes Beispiel zur Veranschaulichung des Entropiebegriffes sind Mauern von Gebäuden. Hier befinden sich Steine in einem hoch geordneten entropiearmen Zustand. Überlässt man solche Mauern sich selbst, dann werden sie über die Zeit zerfallen.

Die Anzeichen von Entropie:

- wenn häufig von denen da oben gesprochen wird
- wenn oft von „müssen“ gesprochen wird
- wenn die Ideen der Geschäftleitung mit Ironie und Hohn kommentiert werden
- wenn sich ein wachsendes Gefühl breit macht, dass Belohnung und Zielerreichung dasselbe ist
- wenn operative Hektik geistige Windstille ersetzt
- wenn die Zahl der „Problememacher“ die der „Problemlöser“ übersteigt
- wenn man sich über die Fehler, die andere machen, freut
- wenn eine Tendenz zur Oberflächlichkeit besteht
- wenn die Reihe der Handbücher und Verfahrensanweisungen immer dicker wird
- wenn sich die Führungskräfte eher auf Strukturen als auf Menschen verlassen
- wenn der Absicherungsgedanke (Aktennotizen etc.) zunimmt
- wenn ein Verlust an Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Stil und Takt im Miteinander Platz greift
- wenn das Einkommen als „Schmerzengeld“ bezeichnet wird
- wenn Kunden als nervend betrachtet werden
- wenn ein Verlust von Respekt für Sprache und deren Wirkung eintritt
- wenn die kollektive Meinung besteht, dass früher alles besser war

Der Kampf gegen die Entropie ist ein Abenteuer

Seit Maslow seine Bedürfnispyramide vorgestellt hat, ahnen wir, dass der Mensch an sich ein massives Bedürfnis nach Berechenbarkeit, Routine und Kontinuität besitzt, die sich in seinem Streben nach Sicherheit ausdrücken. Besonders deutlich wird dies in der fast beängstigenden Haltung junger Menschen, ihre Lebensarbeitszeit im Öffentlichen Dienst verbringen zu wollen.

Je größer der Veränderungsdruck und der Zwang zur Flexibilität, umso größer die Angst

der Menschen und ihre Gegenwehr gegen Neues. Besonders in den letzten Jahren erfahre ich eine Zunahme an Blockadeenergie in Unternehmen, besonders dann, wenn das Unternehmen (noch) erfolgreich agiert. Erfolg ist gefährlich. Er verführt dazu, die Strategien der Vergangenheit immer und immer wieder einzusetzen, auch wenn die Erfolgsquote sichtlich abnimmt. Nach dem Motto: „Was gestern richtig war, kann heute nicht falsch sein!“

Doch Realität, Logik und Vernunft lehren uns etwas anderes. Nimmt man die letzten zwanzig Jahre zum Maßstab, dann müssen wir davon ausgehen, dass über 50 Prozent der in Deutschland heute existierenden Unternehmen in Turbulenzen geraten werden. Grund: Alles hat die Tendenz den Bach runterzugehen und das Management hat die Tendenz die Signale der Entropie zu übersehen oder nicht Ernst zu nehmen!

Hans-Peter Wimmer
Im November 2004