

## Fortschrittsbremse #1: Der Kurzfrist-Langfristkonflikt

**D**rei Schritt vor, zwei Schritt zurück. Der Kurzfrist-Langfristkonflikt kann nicht nur den Fortschritt eines ganzen Unternehmens lähmen, sondern auch den beruflichen und privaten Fort-

schritt jedes Einzelnen. Oft wird die Wirkung dieses Konflikts nicht erkannt. Erst nach längerer Zeit mit vergeblichen Änderungsversuchen steigt die Bereitschaft, sich mit den Tatsachen zu befassen.

### Lernen oder performen?

Der CEO eines mittelgroßen Unternehmens möchte in seinem Unternehmen erreichen, dass die Manager um ihn herum mehr Initiative ergreifen. Dazu hat er sie aufgefordert, neue Ideen und Projekte zu entwickeln, um neue Märkte und Kunden für das Unternehmen zu erschließen. Auf die Frage „was geschah dann?“ antwortete er „Sie haben zugestimmt“. Auf die anschließende Frage „und was geschah dann?“ beklagte er sich „sie warteten darauf, dass ich anfangs, obwohl ich sie aufforderte, selbst anzufangen. Ich gab ihnen einen eindeutigen Auftrag und große Freiheiten, aber sie haben es nicht angenommen.“ Nach weiteren Fragen stellte sich heraus, dass dieses Unternehmen versucht, kooperative, anpassungsfähige und intelligente Bewerber einzustellen und mit Bonis, Gehaltserhöhungen und Beförderungen diejenigen, mit den höchsten Leistungen belohnt. Das heißt, es wurde ein System geschaffen, in dem intelligente, anpassungsfähige und verantwortliche Leute arbeiten, die Angst haben zu scheitern und es wurde ein Anreizsystem geschaffen, das hohes Leistungsniveau aber kein hohes Lernniveau unterstützt. Um Lernen zu unterstützen, müssten Situationen mit geringem Risiko geschaffen werden, die wie eine Art Experimentierfeld genutzt werden können. Bei der Ausführung dieser Experimente würde Scheitern oder Erfolg keine besondere Bedeutung haben. Der Wunsch, das Unternehmen in diese Richtung zu verändern führte

schließlich zu der Frage: „Wie lange planen Sie der Vorstandsvorsitzende dieser Organisation zu sein, denn Ihre Leute sind klug genug, sich nicht einfach ins Unbekannte zu stürzen. Dafür brauchen Sie die Gewissheit, dass Sie noch für eine Weile hier sind, bis alles umgesetzt ist.“

Dieses Beispiel steht für viele Unternehmen, die sich das Ziel einer lernenden Organisation vorgenommen haben und dabei den erforderlichen Zeiteinsatz und die erforderliche Zeitdauer unterschätzt haben bis alle Systeme darauf ausgerichtet sind.

*„Zeit ist der wichtigere Engpassfaktor als die finanziellen Mittel. Dies gilt insbesondere für die erforderliche Zeit der Geschäftsleitung.“*

### Was zählt mehr, Zeit oder finanzielles Investment?

Wie kommt es zu dieser Unterschätzung des Faktors Zeit, insbesondere bei wichtigen Change-Projekten in Unternehmen? Ein Grund liegt darin, dass es für Veränderungsprozesse immer ein finanzielles Controlling aber nur selten ein Controlling des

Zeitbudgets gibt. Der zeitliche Kapazitätseinsatz der Betroffenen wird, wenn überhaupt, nur in der Projektierungsphase betrachtet. Spätestens mit dem Beginn der Umsetzung kommen im Umgang mit dem zeitlichen Kapazitätseinsatz der Betroffenen unrealistische Annahmen ins Spiel, z.B.

- Jeder kann selbst entscheiden, wie er sich die Zeit in der Umsetzung einteilt. Wenn etwas wichtig ist, nimmt man sich einfach die Zeit dafür. Es gibt immer genügend unwichtige Aufgaben, die dafür weggelassen werden können
- Die Zeit im Rahmen von Trainings ist ausreichend für die Teilnehmer, um ihr Verhalten umzustellen. Danach ist es nur noch eine Frage der Übung
- Wir müssen nur auf den kleineren Teil der Führungskräfte Rücksicht nehmen, die bereits an der Belastungsgrenze sind. Die anderen bekommen das schon hin

Jedoch zeigen Beobachtungen in der Praxis immer wieder, dass nicht die finanziellen Mittel, sondern die erforderliche Zeit der wichtigere Engpassfaktor ist. Dies gilt insbesondere für die erforderliche Zeit der Geschäftsleitung.

### Allseits bekannte Symptome

Ähnlich unrealistisch ist der Umgang mit der Zeitdauer bis sich die gewünschten Veränderungen und die Erfolge daraus einstellen. Oft wird zu kurzfristig gedacht. Daraus entsteht folgendes Verhaltens-

## Fortschrittsbremse #1: Der Kurzfrist-, Langfristkonflikt

muster: Der Wunsch nach schnellen Erfolgen (Quick Wins) führt bald zu Zeitdruck und zu Zeitknappheit bei der Erreichung der Langfristziele. Mit der Zeitdauer für die erforderliche Verhaltensumstellung wird nicht realistisch umgegangen. Andere kurzfristig wichtige Aufgaben müssen in der verfügbaren Zeit erledigt werden. Damit rückt das neue langfristige Vorhaben immer mehr in den Hintergrund und muss auf später verschoben werden. Dies führt zu dem Wunsch, die neuen, langfristigen Vorhaben mit längerer Zeitdauer zu planen und zu organisieren. Was wiederum dazu führt, dass die erwünschten Erfolge länger auf sich warten lassen. Damit beginnt der Kreislauf erneut mit dem Wunsch nach schnellen Erfolgen usw.. Anfängliche Erfolge werden in diesem Verhaltensmuster immer wieder zunichte gemacht. Es entsteht kein Lerneffekt. Man kann dieses Verhaltensmuster beim Erreichen vieler wichtiger Ziele in Unternehmen beobachten. Beispiele von wichtigen Zielen, die sich sehr oft in einem Kurzfrist-Langfristkonflikt befinden sind:

- Neukundengewinnung
- Einführung effektiver Führungsmethoden
- Dauerhafte Kostenreduzierung
- Einführung agiler Formen der Arbeitsorganisation
- Steigerung der Innovationsrate

Bei der Neukundengewinnung ist das Hin und Her von kurzfristigem und langfristigen Denken besonders gut beobachtbar. Meistens beginnt es mit ehrgeizigen Umsatzzielen, die nur mit Geschäft von neuen Kunden erreicht werden können. Neue Strategien und Aktionen werden begonnen, um Kontakte zu potentiellen Kunden herzustellen. Bereits nach kurzer Zeit wird jedoch erkennbar, dass sich die Kontaktgenerierung zeitlich in die Länge zieht und zu selten sofort zu dem erhofften Mehrgeschäft führt. Um die Umsatzziele zu erreichen, beginnen neue Überlegungen zur Gewinnung zusätzlichen Geschäfts bei den bestehenden Kunden. Für die Neukundenaktivitäten bleibt dadurch

immer weniger Zeit, denn die Bemühungen um Mehrgeschäft bei den bestehenden Kunden erfordern vollen Einsatz. Am Ende wird die angestrebte Umsatzsteigerung möglicherweise erreicht, aber es wurden viel zu wenig Neukunden gewonnen. Die Fähigkeit Neukunden zu gewinnen, bleibt unterentwickelt und gleichzeitig steigt das Risiko der langfristigen Erosion des Geschäfts bei den bestehenden Kunden. Solange dieser Kurzfrist-Langfristkonflikt ungelöst bleibt wird sich dieses Hin und Her zwischen kurzfristigem Generieren von Geschäft und dem langfristig wichtigen Aufbau von Geschäft mit neuen Kunden ständig wiederholen. Ein ähnliches Hin und Her ergibt sich aus dem Kurzfrist-Langfristkonflikt für alle anderen oben genannten Beispiele.

*„Dies gelingt nur, wenn das Top-Management bereit ist, die Wirkung der bisherigen Optimierungsstrategien zu überdenken.“*

### Wie sieht eine Kurzfriststrategie aus, die eine Langfriststrategie unterstützt?

Wie gelingt es, aus diesem Hin und Her auszubrechen? Diese Frage zu beantworten macht erst Sinn, wenn man sich nochmals diejenigen Strategien vor Augen führt, die immer wieder angewendet werden, jedoch nicht zum Erfolg führen, indem z.B. versucht wird,

- von vorne herein die Umsetzung beider Ziele konsequenter nachzuhalten
- mit neuen vielversprechenden Methoden oder Beratern zu arbeiten
- besseres Zeitmanagement anzuwenden

- die Schrittfolge besser zu planen und aufeinander abzustimmen

Jeder dieser Optimierungsversuche ignoriert die Tatsache, dass es hier um zwei gegensätzliche Orientierungen geht, die nicht gleichzeitig umgesetzt werden können. Deshalb muss als Erstes eine grundlegende Entscheidung darüber getroffen werden, welche der beiden Orientierungen wichtiger ist. Diese Entscheidung wird immer zu Gunsten der Langfristorientierung fallen, außer das Unternehmen steckt in einer existenziellen Krise. Auf Basis einer klaren Langfristorientierung muss anschließend die Frage geklärt werden, wie kurzfristig ausgerichtete Systeme und Ziele so gestaltet werden, dass sie die Langfriststrategie unterstützen. Das heißt z. B., dass einige kurzfristige Verkaufsziele von Mitarbeitern durch persönliche Entwicklungsziele ersetzt werden müssen, in denen es um die Erlangung von Fähigkeiten geht, die für die Erreichung der Langfristziele nötig sind. Analog müssen die Inhalte und die Prioritäten der leistungsabhängigen Vergütung angepasst werden. Das gleiche gilt für alle anderen vom Kurzfrist-Langfristkonflikt betroffenen Ziele, wie z.B. Kostenziele, Innovationsziele und Führungskräfteentwicklungsziele.

### Mindful Management

Erst wenn klar erkennbar ist, dass die Kurzfristziele eine unterstützende Ausrichtung auf die Erreichung der Langfristziele haben und die Beurteilungs- sowie die finanziellen Anreizsysteme diese Zielehierarchie ebenfalls unterstützen müssen, entsteht eine echte Fortschrittsdynamik. Dies gelingt nur, wenn das Top-Management bereit ist, die Wirkung der bisherigen Optimierungsstrategien zu überdenken und sich tieferegreifende Gedanken darüber zu machen, was für die Entwicklung des Unternehmens und der Mitarbeiter wirklich wichtig ist und wie verhaltensbeeinflussende Systeme darauf ausgerichtet werden müssen.