

## Impulsvortrag

WJ | MiRko Dessau | 17. Mai 2025

# Das Problem sind (oft) nicht Ihre Mitarbeiter! – Neue Sicht auf Ihr Unternehmen

**Jede/r im Unternehmen verhält sich rational, wenn man seinen/ihren  
Kontext kennt.** *(geklaut bei J. Aßmann)*





# Christian B. Töpfer-Kerst

OrganisationsENTwickler; Mitglied MITTKOM-Institut

🏠 Eisenach, Deutschland | 📞 +49 3691 799 49 64 |

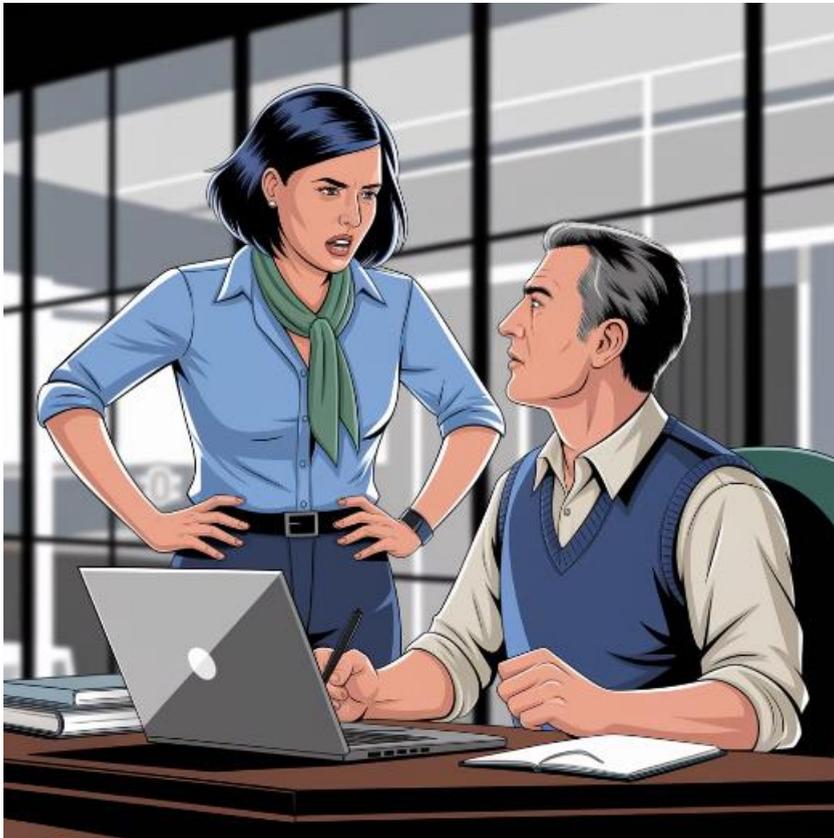
@ [nachricht@toepfer-kerst.com](mailto:nachricht@toepfer-kerst.com) | 🌐 <https://www.toepfer-kerst.com> |

➔ <https://www.linkedin.com/in/christianbtoepferkerst/>



# Konflikte im Unternehmen

## Fertigung vs. QS



## Die klassischen Reaktionen

- Mitarbeitergespräche: einzeln und gemeinsam (inkl. Moral-Appelle)
- Teamevent zur Verbesserung des Betriebsklimas
- Führungskräfteweiterbildung mit Fokus auf Mindset und Kultur
- Kündigung oder Personalaustausch

## Mit der neuen Brille

1. Ist der Konflikt wertschöpfungsrelevant?
2. Klärung der Konfliktart: *persönlicher Konflikt*, *Expertenkonflikt*, *Stellvertreterkonflikt*
3. Detektivisch Ursachen erforschen
4. Kleine, interaktive Maßnahmen ergreifen → Reflektieren → Anpassen → *und wieder von vorn*
5. Konflikte / Paradoxien aushalten

# Bonus oder Kundenzufriedenheit?

## Der Vertriebsleiter



## Die klassischen Reaktionen

- eigentlich passiert oft gar nichts; meistens wird das Ganze ignoriert
- ab und zu kommt es zu Reaktionen wie beim Konflikt (siehe oben)
- evtl. wird mit der Projektabwicklung gesprochen und diese wird „optimiert“
- Ziele anpassen; Projekte klassifizieren

## Mit der neuen Brille

- Ausrichtung auf Kunden und Wertschöpfung ersetzt durch interne Vorgaben/Referenzen
- der Vertrieb ist in der permanenten Zwickmühle: Kundennutzen vs. Firmennutzen vs. eigener Nutzen
- Was wäre, wenn der Bonus/die Provision weg oder durch etwas Anderes ersetzt wäre?

# Verantwortungsübernahme

## Die Montageleiterin



## Die klassischen Reaktionen

- gebeetsmühlenartige Appelle: „Übernehmt Verantwortung!“
- Motivationsworkshops und –ansprachen der Geschäftsleitung
- Werte- und Kommunikationsworkshops
- neue Checklisten und Workflows
- ad hoc-Entscheidungen der Geschäftsleitung (steuernder Eingriff)
- Im Idealfall gibt Melanie ihren Mitarbeitern mehr Freiheiten (bzw. fordert sie), was aber irgendwie nicht angenommen wird.
- konsequent delegieren

## Mit der neuen Brille

- Gibt es überhaupt etwas zu entscheiden oder ist Verantwortungsübernahme obsolet (bei all den Regeln, Anweisungen und Vorgaben)?
- Kassiert die nächste Leitungsebene regelmäßig Entscheidungen, so dass eine Kultur des Nicht-Entscheidens entstanden ist?
- Herrscht eine Mentalität der Überwachung?
- Machen es strenge Buchungsvorgaben unmöglich, Kollegen zu helfen oder mal etwas auszuprobieren (Wo soll ich das hin buchen)?
- Silo- bzw. Abteilungsdenken
- Gibt es eine handlungsleitene Strategie?

# Chaos im Projektmanagement

## Teamleitung Projektmanagement



## Die klassischen Reaktionen

- Schulung der Teammitglieder in Zeitmanagement, agile Methoden
- engere Überwachung der Mitarbeiter mit z.B. noch mehr Status-Meetings & Checklisten (mit irgendwie dann noch mehr Verzug)
- regelmäßige Eskalation (Macht von oben borgen)
- lange Diskussionen über Gründe der Nichteinhaltung

## Mit der neuen Brille

- Zerlegen des jeweiligen Projekts in **komplizierte** und **komplexe** Teilaspekte  
→ Anpassen der Arbeitsweise
- Ist bei Komplexität vielleicht Komplexität die Antwort und Reduktion schlechter? (*Steuerungstillusion*)
- Sind die MA vielleicht auch einfach nur überlastet (auf Grund der Anforderungen)?
- Termin vs. Budget vs. Anforderung
- Über Führung vs. Steuerung bzw. Selbstorganisation sollte man auch noch sprechen...

# Wie nun vorgehen? Ideen dazu.

1 Nimm den Menschen und seine "Optimierung" mal aus dem Fokus. Betrachte Organisationen wie ein **Spiel mit Regeln und Spielern**. Was sind die Spielregeln bei Euch?

2 Verstehe die **relevante Umwelt des Unternehmens, strukturelle Kopplung & Eigenfrequenz**. Damit ergeben sich meist logische Verhaltensweisen im Unternehmen.

3 Suche zunächst nicht nach Lösungen, **verstehen erst das Problem!** Stelle die richtigen Fragen!  
Verstehe den Sinn im Unsinn!  
Warum tut die Person das?

4 Schaffe **größtmögliche Selbstorganisation** (*Kanban, Scrum etc.*) durch z. B. Auflösen von Abteilungsgrenzen und durch relative Ziele und Projekte.  
**Fokus** dabei auf **Wertschöpfung!**

**Man steigt nie auf das Niveau seiner Ziele, sondern fällt auf das Niveau des Systems. Man neigt oft dazu zu sagen, die Menschen wollen sich nicht ändern. Aber das System will sich nicht ändern.**

# Abschluss

**An welcher Stelle neigt ihr dazu, vorschnell die Menschen in eurem Unternehmen ändern zu wollen?**

Geht davon aus, dass eure Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind. Zumindest waren sie es, als sie eingestellt worden sind.

Danke für eure Zeit.

Jetzt ist Zeit für Fragen & Diskussion.



# Exkurs: X-Y-Theorie nach McGregor

## Theorie X-Menschen

- mögen Arbeit nicht
- brauchen Anreize
- vermeiden Verantwortungsübernahme
- sind durch Geld und Angst getrieben
- sind selten kreativ
- brauchen Kontrolle

## Theorie Y-Menschen

- interessieren sich für Arbeit
- können sich selbst führen
- übernehmen Verantwortung
- sind motiviert
- sind kreativ und einfallreich

**Die meisten Führungskräfte nehmen sich als Y und ihre Mitarbeiter als X wahr. ;-)**