

First we shape our structures, and afterwards they shape us.
Winston Churchill

Die komplexe Dynamik globaler Wirtschaftsströme erreicht mittlerweile auch die peripherste Region: Vom lokalen Schornsteinfeger in Biedermannsdorf bis zur Privatschule in München – kaum eine Firma, kaum eine Branche oder Region bleibt von den Einflussfaktoren der Globalisierung verschont. Der ominöse Schmetterling, der in Brasilien mit den Flügeln schlägt, führt längst zum Sturm im Schwarzwald. Globalisierung als das Phänomen der zunehmenden Verflechtung auf politischer, wirtschaftlicher und kultureller Ebene ist nicht neu. Schon in der Antike wurden durch die griechischen Fernhandelsbeziehungen nach Eurasien Güter weltweit gehandelt. Im Mittelalter intensivierten sich die politischen Interaktionen in Europa stark. Aber erst mit der Industrialisierung hat ein schleichender Prozess im Wirtschaftsleben Einzug gehalten, der für Menschen, Märkte, ja das ganze uns umgebende System weitreichende Konsequenzen hatte: die Entfremdung. Über Jahrhunderte haben Menschen im Wesentlichen ihre lokalen Bedürfnisse befriedigt. Sie hatten einen Bezug zu den Produkten, die sie mit großem handwerklichem Geschick herstellten und selbst nutzten. Mit der Industrialisierung konnten Produkte zum ersten Mal in Massen hergestellt werden, was es zwar einer zunehmend breiteren Bevölkerungsschicht erlaubte, Güter zu erwerben, was aber auch dazu geführt hat, dass der Bezug zu diesen Gütern abnahm. Richard Sennett beschreibt in seinem Buch *Handwerk* diesen Prozess treffend: „Wenn Produkte nicht selbst mehr von Hand hergestellt werden, dann entfremden sich die Menschen von ihrem Schaffen. Ohne Tiefe entsteht keine Verankerung, ohne Verankerung kein Stolz und ohne Stolz keine Bindung zu dem, was wir tun“ (vgl. Sennett 2008, S. 33). Nun wissen wir, dass Engagement und Bindung wesentlich für die Qualität sowohl der Leistungserbringung als auch des Endprodukts sind. Wenn also das Handwerk verloren geht, müssen wir überproportional mehr Energie einsetzen, um dieselbe Qualität zu erbringen. Wir brauchen Planung, Ziele, Kontrolle – das System hat

längst mit uns zu spielen begonnen, ohne dass wir es merken. „First we shape our structures, and afterwards they shape us“, meint dazu lakonisch Winston Churchill.

Die zunehmende Globalisierung bringt eine Verlagerung von Agrar- und Produktions- zu Dienstleistungssektoren mit sich. Dienste können heute dank Internet rund um die Uhr von jedem beliebigen Standort der Welt aus gebucht und gehandelt werden. Dies führt dazu, dass der effektive globale Handel an Produkten und Dienstleistungen um ein Vielfaches höher hegt als der effektive jährliche Warenverbrauch. Thomas L. Friedman beschreibt in seinem Buch *Globalisierung verstehen*, wie frühere Globalisierungsrunden die Welt von „Large“ auf „Medium“ schrumpfen ließ, das aktuelle Tempo sie jedoch auf „Small“ zusammenschnurren lässt (vgl. Friedmann 1999, S. 18). So fühlen sich Menschen heute mit Twitter und Blogs als Teil einer weltweiten Community, in der man sich – mangels weltübergreifender Sprachkompetenz – mit einem Rumpfgerüst von 2500 englischen Worten austauscht. Die Menschen empfinden diese Oberflächlichkeit, diese Entfremdung vom eigentlichen Schaffungsakt in der Arbeit, als befremdlich. Sie sind sich des Unbehagens bewusst, wissen aber nicht recht, wie sie damit umgehen sollen.

Also glauben wir, die Welt steuern zu müssen. So dominieren in den Wirtschaftsetagen alte Glaubenssätze und Methodenboxen, mit denen wir glauben, durch Managementmethoden von gestern die anstehenden Probleme von morgen zu lösen. Dabei ist uns die Kontrolle längst entglitten, unsere Managementmethoden laufen längst ins Leere. Je mehr Management, desto mehr falsch genutzte Energie. Management braucht sehr viel Energie, gibt aber wenig davon wieder ab. So entstehen jene schwarzen Löcher, die bis zu 30 % der Produktivität von Unternehmen physisch verschlucken. Dabei treffen wir immer wieder auf dieselben Glaubenssätze und Annahmen, die Unternehmen daran hindern, ihr wirkliches Potenzial zu nutzen:

- Macht macht mächtig.
- Zahlen schaffen Sicherheit.
- Planung programmiert Zukunft.
- Kostenfokus statt Gesamtfokus.
- Reorganisationen reduzieren Komplexität.
- Mehr ist besser: The sky is the limit.
- Erfolg ist harte Arbeit.
- Die falschen Dinge richtig tun.
- Führungskräfte müssen entscheiden.

Lassen Sie uns diese schwarzen Löcher der Führung etwas detaillierter betrachten.

2.1 Macht macht mächtig

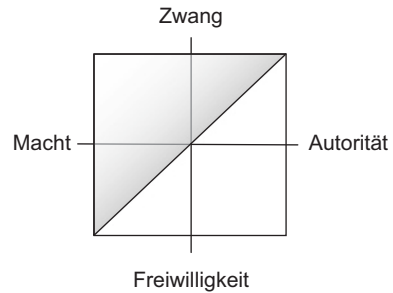
Das wahrscheinlich tiefste schwarze Loch ist unser ambivalentes Verständnis von Macht als „das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen“ (Bauer-Jelinek 2007, S. 14). Jedes soziale System enthält Machtkomponenten. Macht ist ein Naturgesetz. Zum Problem wird sie erst dann, wenn Machtmenschen den Erfolg nicht ihrem Umfeld, sondern ihrem eigenen Können zuschreiben; wenn wir glauben, dass wir selbst klug und die anderen blöd sind. Ein gefährlicher Schwachsinn. Wer mit Macht führen möchte, erzeugt in einer vernetzten Welt Gegenmacht. So wird Macht zum Bumerang und führt in Unternehmen zu gigantischen Leerläufen. Alle Menschen haben den Urinstinkt, sich zu verteidigen. Auf den mit der Komplexität einhergehenden Kontrollverlust reagieren wir mit dem Wunsch nach mehr Kontrolle. Wenn nichts mehr geht, dann geht es eben mit Macht. Die Firma macht zu wenig Profit? Also kaufen wir andere Firmen auf, dann kriegen wir Skalenvorteile und Synergien. Was natürlich nicht funktioniert, denn je mehr Einfluss wir nehmen, desto mehr Energien werden auf der Gegenseite mobilisiert, auf die wir dann wiederum mit dem Einsatz noch stärkerer Gegenmittel reagieren. Wir sind weniger mächtig, als wir glauben. Wir verwechseln Erfolg mit Macht und übersehen gerne, dass die Erfolge nur zum geringsten Teil von uns selbst abhängen.

Macht schafft Angst. Der 1837 verstorbene deutsche Journalist Ludwig Börne hat uns einen Satz überliefert, der wunderbar erhellt, worum es geht: „Das Geheimnis jeder Macht besteht darin, zu wissen, dass andere noch feiger sind als wir.“ Ein kluger Satz. Wer anderen Angst macht, sie mutlos hält und feige, der erhöht die eigene Macht. Er steht immer zuvorderst in der Reihe, denn die anderen trauen sich nicht, nach vorne zu treten. Menschen, die Angst haben, verstecken sich, warten ab, was das Leben ihnen möglichst risikofrei bietet. Sie verfallen in Passivität, übernehmen weder Initiative noch Eigenverantwortung, sondern folgen in ihrer Ohnmacht den Mächtigen.

Angst gehört zum Leben, als uralter Begleiter der Evolution. Die Angst bezieht sich auf alles Unwägbar und Unbekannte, auf alles, was man nicht ändern kann, wie etwa nicht kalkulierbare Risiken (vgl. Lotter 2012, S. 46). Doch irgendwann wird es den Menschen zu blöd. Sie finden einen Ausweg aus ihrer Ohnmacht. Stark ausgeprägte Macht dreht fast immer ins Gegenteil um. Mündige Menschen wehren sich gegen zu viel Macht. Sie versuchen, wenn sie schon nicht eigene Macht haben, diese doch zumindest zu unterlaufen: Sie boykottieren Change-Prozesse, blockieren Entscheidungen, leiten Informationen nicht oder nur bruchstückhaft weiter und sichern sich so eine eigene Positions- und Wissensmacht. Das erkennen natürlich die Mächtigen, die nun wiederum versuchen, durch noch mehr Macht ihren Einfluss geltend zu machen. Dadurch erreichen sie jedoch das pure Gegenteil: Der Widerstand nimmt weiter zu.

Macht trägt dazu bei, im eigenen Denk-, Empfindungs- und Handlungssystem gefangen zu bleiben. Mit dem eigenen Handeln ist man mächtig geworden, warum also sollte man sich hinterfragen? Leider lassen sich aber mit den Erfolgsrezepten der Vergangenheit die Probleme der Zukunft nicht lösen. Durch ein Mehr vom Gleichen können wir kaum mehr an der Macht bleiben. Wir müssen umdenken.

Abb. 2.1 Macht und Autorität. (Quelle: Eigene Abbildung)



Wenn es gelingt, das kognitive Schema des Kontrollverlusts zu überwinden, dann kann ein anderer Umgang mit Macht gelingen (vgl. Schmitz 2012, S. 103). Anstelle stets mehr Macht *im System* ausüben zu wollen, würden wir gut daran tun, darüber nachzudenken, wie wir unsere Macht *am System* besser nutzen könnten. Mehr Leadership und weniger Management täte uns gut. Doch das fällt uns schwer. Wir geben Macht nur ungern ab, denn Macht macht aus uns Alpathiere und stärkt unser Selbstwertgefühl, womit sich durchaus gut leben lässt. Haben wir es einmal dank unseres Verhaltens in die gegenwärtige Position geschafft, dann haben wir bewiesen, dass wir gut sind. Wir haben gelernt, was wir tun müssen, um Erfolg zu haben. Mit Macht gelebte Eigenschaften drehen aber oft ins Gegenteil um. Eine Eigenschaft, die sehr stark ausgeprägt ist, hat eine Gegenseite, welche den Menschen im Weg steht. Wo Sonne ist, da ist auch Schatten. Das Problem dabei: wir haben nicht gelernt, was wir *nicht* mehr tun sollten, um weiterzukommen. Es fällt Führungskräften viel einfacher, mehr vom Gleichen zu tun, etwas Neues zu lernen, noch mehr Verantwortung zu übernehmen, noch mehr erledigen zu wollen, als von etwas loszulassen und die eigene Macht neu zu interpretieren. Marshall Goldsmith, einer der profiliertesten Management-Coaches, bringt es auf den Punkt: „Half the leaders I have met don’t need to learn what to do. They need to learn what to stop“ (Goldsmith 2008, S. 35). Wir müssen lernen, dass Macht nicht dazu da ist, andere Menschen zu manipulieren, sondern dass wir sie anders einsetzen können, indem wir Macht als Autorität verstehen (Abb. 2.1).

Macht ist stets von Zwang begleitet. Sie beruht auf formaler Autorität, die es ermöglicht, Menschen für ihr Handeln oder Nicht-Handeln zu belohnen oder zu bestrafen. Menschen folgen der Macht aus verschiedenen Gründen. Vielleicht denken sie, selbst keine Alternativen zu haben. Oder sie werden durch materielle oder immaterielle Anreize belohnt. Vielleicht geht es auch nur darum, negative Konsequenzen zu vermeiden. In jedem Fall übt Macht einen gewissen Zwang aus.

Wenn Menschen einer Führungskraft jedoch freiwillig folgen, weil sich die Person durch Professionalität Respekt erworben hat, dann wird Macht zur *natürlichen Autorität*. Autorität setzt massiv mehr Ressourcen in Bewegung als Macht – insofern lohnt es sich, darüber nachzudenken, wie sich formale Macht in natürliche Autorität umwandeln lässt.

2.2 Zahlen schaffen Sicherheit

Das nächste schwarze Loch ist der Irrglaube, durch Zahlen Wissen und Kontrolle schaffen zu können. Wir verfügen heute über ein numerisches Wissen, das sich alle vier Jahre verdoppelt. Das Internet trägt dazu bei, dass dieses Wissen geteilt werden kann. Werden wir dadurch doppelt so intelligent? Sind wir dadurch in der Lage, bessere Prognosen anzustellen? Die falschen Prognosen etwa bei der Trump-Wahl oder beim Brexit lassen grüßen. Orientiert sich der Markt an unseren Kennzahlen? Wohl kaum. Dafür wirbelt die zunehmende Konnektivität Bestehendes gehörig durcheinander. Firmenfinanzierungen erfolgen immer mehr über Crowdfunding, die Hotelbranche wird durch Airbnb aufgemischt, Uber verändert die Regeln des Taxigewerbes, Samsung wird zur ernst zu nehmenden Konkurrenz der Uhrenindustrie und Elon Musk veröffentlicht die Baupläne seiner Teslas auf dem Internet. Teilen wird zum neuen Haben. Wie wollen wir diese Entwicklungen in Zahlen fassen? Da erfinden wir doch lieber eine weitere Kennzahl für unser internes Reporting.

Durch unseren Fokus auf Kennzahlen erschaffen wir eine eigene Realität, die oft sehr weit weg ist von dem, was in der Praxis wirklich passiert. Es entsteht Scheinwissen, welches unsere Wirtschaft jährlich Milliarden kostet. Zahlen sind eines der zentralen Bindungselemente zwischen dem Management und dem, was zu managen ist. Zentralen sind im Allgemeinen ganz wild darauf, Zahlen und Daten zu erhalten, und verwechseln diese dann mit der Realität. Sie verzetteln sich in Kleinkram, der viel Energie absorbiert, aber keine produktiven Folgen hat. Über Zahlen wird eine Realität erzeugt, die nur eine sehr eingeschränkte Perspektive erlaubt, denn, wie schon der große englische Anthropologe und Kybernetiker Gregory Bateson schrieb: „The map is not the territory“ (Bateson 1972).

Zahlen verdichten die Geschichte und die Realität unverhältnismäßig. Was geht alles verloren, wenn wir aus der quantitativen Datenflut etwa Wachstum, Gewinn, Risikobereitschaft, Innovationskraft, Konnektivität, Kundenzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation erheben wollen? Für Professor Walter Krämer, bis ins Jahr 2004 immerhin gewählter Fachgutachter für Statistik und Fachausschussvorsitzender für die gesamten Wirtschaftswissenschaftler der Deutschen Forschungsgemeinschaft, ist denn auch eine Zahl ein Instrument, das – richtig manipuliert – eine Illusion von Präzision erzeugt (vgl. Wüthrich et al. 2007, S. 211). So jagen wir mit unserem Zahlenwahn konstant Phantomen nach. Weil wir instinktiv spüren, dass uns der Bezug zu dem, was wir tun, abhandenkommt und dass wir nicht mehr verstehen, was unser wirklicher Beitrag in stets komplexeren Wertschöpfungsketten eigentlich ist, versuchen wir dieses Manko durch mehr Zahlen zu kompensieren.

Führungskräfte entwickeln einen fast unstillbaren Hunger nach Zahlen, der nur noch von Aktionären und Analysten zu toppen ist. Deren Drang nach dem stets aktuellsten Quartalswissen führt zu immer absurderen Verhaltensweisen: Mitarbeiter aller Hierarchiestufen müssen einen steigenden Teil ihrer produktiven Zeit für Reportings aufwenden. Sie quetschen Quasiwissen in Zahlen und legen diese irgendwelchen Entscheidern vor. Da diese keine Zeit haben, den ganzen Zahlensalat zu lesen, werden scharenweise

Zahlenfreaks eingestellt, die diese Zahlen dann verdichten und in verständnisvolle Häppchen unterteilen sollen. Natürlich liefern aggregierte Zahlen niemals die Wahrheit und so versucht man, die Messsysteme weiter zu verfeinern: Zu den Quartalsbilanzen gesellen sich die Monatsbilanzen, zu wöchentlichen Aktivitäts-Reports müssen wir nun täglich mehrmals in die Zentrale melden, wie hoch unsere Auslastung ist. Dies soll Transparenz schaffen und Licht ins Dunkel bringen – vor allem in börsennotierten Unternehmen, wo am meisten kreatives Potenzial vernichtet wird.

Der Ruf nach Transparenz wird dort laut, wo das Vertrauen schwindet. Wenn aber kein Vertrauen mehr da ist, wird Transparenz durch Kontrolle ersetzt (vgl. Han 2012, S. 47). Wir nutzen eine beachtliche Zeit unseres Daseins für Informationssammlung, -verarbeitung und -kontrolle in dem Glauben, dadurch besser führen zu können. Und weil wir unsere Führungskräfte natürlich bestmöglich unterstützen müssen, investieren wir in entsprechende Infrastruktur, etwa in Form von sündhaft teuren Informationssystemen, die abbilden sollen, was wir als Wertschöpfungsströme zu verstehen glauben. Wir glauben dann zu wissen, was wo passiert, und fühlen uns in eine komfortablere Lage versetzt, die richtigen Entscheidungen zu fällen. Leider jedoch passiert oft nicht das, was wir möchten. Das System reagiert anders, als wir es erwarten. Wir geben dann Gegensteuer und verlangen noch genauere, noch mehr Informationen. Was das Problem weiter verschärft, denn nun verbraten wir noch mehr Energie, Zeit und Geld in der Informationswüste. Mehr Informationen bringen also nicht bessere Entscheidungen oder wie der Wahrscheinlichkeitsforscher Nassim Nicholas Taleb es nennt: „More is not better ... the more information you give someone, the more hypothesis they will formulate along the way, and the worse off they will be“ (Taleb 2007, S. 144). Wenn alle über alles Bescheid wissen wollen, wird Analyse zur Paralyse. Mehr Informationen machen Menschen ohnmächtig. Anstatt sich auf ihre Erfahrung und ihren Instinkt zu verlassen, verlieren sie sich in Zahlenwüsten und wissen nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht. Und der Irrsinn hört an der Unternehmensgrenze nicht auf. Weil wir Erfahrung großflächig durch Wissen ersetzen, stellt sich die Frage nach dem *richtigen* Wissen. Dieses Wissen lassen wir durch Experten zertifizieren und in Rankinglisten unterbringen. Dadurch entsteht ein Markt; vielleicht einfach nicht der, auf dem wir aktiv Werte schöpfen wollen, sondern wo andere sich an uns satt verdienen. In Unternehmen tummeln sich Heerscharen von Beratern, die den Firmen Studien und Zertifikate bescheren, die sie nicht brauchen. Audits sind ein weitverbreitetes Beispiel oder Rankings. Der Ranking-Wahn nimmt geradezu groteske Züge an: Wenn etwa der Wert eines Universitätsabschlusses daran gemessen wird, wie viel die Abgänger danach verdienen, so lässt dies zumindest Raum für Interpretation. Rankings verschleiern den Mut zur eigenen Meinung. Verantwortung versteckt sich hinter der Scheinobjektivität von Zahlen. Albert Einstein schrieb: „Nicht alles, was zählt kann gezählt werden. Und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“

Doch nicht nur Institutionen werden heimgesucht, auch für Individuen wird einiges geboten, um im Zahlensumpf zu versinken. Ein gutes Beispiel ist die Bologna-Reform. Dank vergleichbarer Studienabschlüsse entsteht eine Jagd nach Credit-Points, die nicht wirklich zu einem Erfahrungsgewinn beiträgt, dafür jedoch zu einem Diplom, das die

eigene Arbeitsmarktfähigkeit erhöhen soll. Da ein Abschluss auf einem stets kompetitiveren Markt nicht reicht, folgt ein Diplom dem nächsten, braucht die Kindergärtnerin noch vor ihrem ersten Kontakt mit Kindern erst einmal einen höheren Lehrabschluss, muss der Organisationsentwickler eine Change-Management-Ausbildung machen, obwohl er noch kaum je aktiv einen Veränderungsprozess mitgestaltet und umgesetzt hat. Von Erfahrung also keine Spur. Von Wertschöpfung auch nicht.

Allan Guggenbühl, der bekannte Jugendpsychologe, nimmt das Sammeln von Punkten, das Schreiben von Papers und das Beantworten von Multiple-Choice-Prüfungen als „kollektive Unterwerfungsrituale“ wahr (Guggenbühl 2012, S. 48). In seinen Augen ist die Jagd nach Titeln irreführend, weil wichtige Erlebnisse, wie etwa die Möglichkeit des Scheiterns und des wagemutigen Experimentierens, in derartigen Karriereplanungen fehlen. Nur wenn „Handlungen und Aussagen unmittelbare Auswirkungen auf die Umwelt haben“ (Guggenbühl 2012, S. 48), werden Menschen wach, übernehmen sie Verantwortung für das Leben. Bei der ständig wilderen Hast nach Titeln werden jedoch Unternehmen und Studierende gleichsam zu Jägern und Gejagten. Wir drehen uns also im Kreis. Es geht nicht darum, mehr zu wissen. Es geht darum, wie es Hans A. Wüthrich in seinem lesenswerten Buch *Musterbrecher* beschreibt, vertrauter Kontrolle zu misstrauen (vgl. Wüthrich et al. 2007, S. 63 ff.), sie zu hinterfragen und zu gewichten. Aber bitte nicht mit neuen Zahlen, sondern mit Herz! Wir müssen nicht an den Zahlen, sondern an uns selbst arbeiten.

2.3 Planung programmiert Zukunft

Schon Friedrich Dürrenmatt meinte: „Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirkungsvoller vermag sie der Zufall zu treffen.“ Unser Planungswahn ist effektiv ein schwarzes Loch. Er beruht auf dem Glauben, dass sich Wertschöpfung aus Planung und daraus abgeleiteten Zielen und Maßnahmen ergibt. Führungskräfte benötigen für die regelmäßig wiederkehrenden Prozesse der Zielerarbeitung, -findung, -beurteilung und -kontrolle einen substanziellen Teil ihrer produktiven Zeit. Mit viel Aufwand werden andauernd Pläne, Budgets und andere Orientierungsgrößen erstellt, um daraus Bereichs-, Produktions- oder Mitarbeiterziele abzuleiten. Natürlich müssen wir deren Zielerreichungsgrad messen, die Umsetzung aufwendig kontrollieren, Abweichungen erkennen und allenfalls Gegensteuer geben. Costas Markides, Leiter der Strategieabteilung der London Business School, schätzt, dass Manager heutzutage aber mehr als 60 % ihrer Zeit mit Planung verbringen (vgl. Wüthrich et al. 2007, S. 103). Wie, bitte schön, wollen wir da noch arbeiten?

Planung und Ziele per se sind nicht falsch, wenn sie jedoch Unternehmen in den Würgegriff nehmen, dann ist es höchste Zeit, über Sinn und Unsinn unseres Planungswahns nachzudenken. Jede Planung basiert auf einer Analyse, einer rational weit möglichst objektivierten Annahme der Realität. Jede Analyse wiederum beruht auf subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen der beobachteten Realität. Daran ändert sich auch

nichts, wenn wir die Analyse externalisieren und für teures Geld an Unternehmensberatungen oder Trendforschungsbüros delegieren. Auch dort arbeiten Menschen mit subjektiven Wertetreibern und individuellen Sozialisierungsmustern. Die allermeisten unserer Zielsysteme tragen nicht zu wirklichen Verbesserungen bei, sondern bilden die Ausgangslage dafür, dass Heerscharen von Analytikern und Managern das System kontrollieren können. Selbstverständlich kennen erfahrene Planer diese Grenzen. Sie erkennen den Nutzen der Planung primär im Prozess und nicht im Ergebnis. Sie wissen, dass langfristige Planung erweiterte Perspektiven mit sich bringen kann. Zu oft jedoch geht diese Erkenntnis im internen Controllingprozess verloren, wo kurzfristige Zielerreichung mehr gilt als langfristige Orientierung.

Pläne sind nie mehr als Prognosen und Orientierungsgrößen. Sie bilden niemals die Realität ab und dürfen somit auf keinen Fall der Zielorientierung dienen. Wir müssen uns lösen von dem Gedanken, dass es ohne kaskadenartig vom Unternehmen auf das Team und vom Team auf das Individuum heruntergebrochene Ziele keine Leistung gibt. Wir müssen aufhören, alles kontrollieren zu wollen. Seien wir ehrlich: Es geht beim Führen mit Zielen nicht um die bestmögliche Einschätzung und Bewertung von Leistung, sondern um Fremdkontrolle und Machtausübung. Im Kern will man den anderen zu etwas zwingen. Egal, ob er freiwillig ohnehin sein Bestes gibt oder nicht. Auf Dauer werden die realen Leistungen durch Ziele gemindert: Sie ersticken die Eigenverantwortung.

Noch schlimmer wird es, wenn wir das Gehalt an die Leistung, an die Zielerreichung knüpfen: Was erwarte ich von einem Verkaufsleiter, dessen Ziel jedes Jahr höhergesteckt wird? Gibt er nicht heute schon sein Bestes? Was ist, wenn der Markt einfach ausgeschöpft ist? Wenn die Kaufkraft abnimmt? Wenn neue Konkurrenten aufgetaucht sind? Auf diese Weise sperren wir durch Planung konsequent alles Denken aus, statt neues Denken zu fördern und nach Innovationen zu suchen. Es ist nur eine Frage der Zeit: Irgendwann wird der Verkaufsleiter beginnen, entweder den Kunden oder die Zahlen zu manipulieren. Er braucht schließlich den Bonus. So werden Aufträge vorgezogen, Bestellungen zurückgehalten, je nachdem was im Sinne des Anreizsystems vielversprechender ist. Schauen wir doch einmal in unsere Statistiken: Verkäufe treten gehäuft am Ende des Monats auf. Verkäufer managen Verkaufsquoten, anstatt zu verkaufen und Kundennutzen zu generieren. Durch die Ausrichtung der Gehälter an den Zielen investieren Mitarbeiter einen bedeutsamen Teil ihrer Arbeit in die Erfüllung der Ziele, nicht jedoch in die eigentliche Arbeit. Niels Pfläging, einer der bedeutendsten Kritiker klassischer Managementmethoden, bringt es auf dem Punkt: „Sie bringen Zahlen, nicht reale Leistung“ (Pfläging 2009, S. 144). So erreichen wir das Gegenteil von dem, was wir erreichen möchten: Wir wollen durch Ziele Werte schaffen, stattdessen vernichten wir Produktivität.

2.4 Kostenfokus statt Gesamtfokus

Ein tiefes schwarzes Loch ist die Mär, dass der Fokus auf Kostensenkungen Werte schafft. Das Gegenteil ist der Fall: Der Fokus auf Kosten kostet uns jedes Jahr Milliarden. Wenn wir nur die Hälfte der Energie, die wir für Kostensenkungsprogramme aufwenden, für Ertragssteigerungsmaßnahmen einsetzen würden, könnten wir die Produktivität in unseren Unternehmen wesentlich steigern. Beispiele gefällig? Ein sehr verbreitetes Spiel ist die interne Umlagerung von Kosten. Da werden interne Service-Center-Organisationen gegründet, Prozesskostenrechnungen eingeführt, Headcounts verschoben, um die eigene Abteilung zu entlasten. Der Nutzen all dieser Aktionen für das Unternehmen ist gleich null. Die Kosten sind genauso hoch wie vorher, die Produktivität ist nicht gestiegen, dafür wurden Unsummen in die Umschichtungen investiert. Ein weiterer Kurzschluss ist die Verlagerung von Jobs ins billigere Ausland. Dort verbleiben sie dann eine Weile, bevor sie wieder verlagert werden. All die Verlagerungskosten wiegen die allfällige Kostensenkung – die in der Praxis auch recht selten wirklich erfolgt – wieder auf. Kostenkontrolle desillusioniert Menschen. Sie trägt kaum dazu bei, die Produktivität im Unternehmen zu erhöhen.

Selbstverständlich dürfen die Kosten nicht aus dem Ruder laufen. Das können wir aber anders handhaben als durch kontinuierliche Kostenkontrolle. Wir könnten etwa auf die Steigerung der Erträge fokussieren und dann Margen definieren, die es einzuhalten gilt. Aber dies nicht als zweitrangige Parallelaktion zu laufenden Kostensenkungsprogrammen, sondern als absolut vorrangiges Ziel der Optimierung. Wir können nicht gleichzeitig mehr Erträge generieren und auf der Kostenseite das Potenzial eindampfen. Wir brauchen stets den Gesamtfokus, um vor überstürzten Mutschluckern zu bewahren.

2.5 Reorganisationen reduzieren Komplexität

Das nächste schwarze Loch ist der Irrglaube, durch Reorganisationen Komplexität zu reduzieren. Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Bain & Company sind 80 % von fast 400 weltweit befragten Führungskräften der Meinung, interne Komplexität – nicht etwa mangelndes Marktpotenzial – sei der lautlose Killer profitablen Wachstums (vgl. Zook und Allen 2012). So ist es verständlich, dass Komplexitätsreduktion ein Lieblingsthema vieler Manager ist. Fortwährend verändern wir Organisationsstrukturen und optimieren Prozesse. Mit der Unterstützung teurer Beratungsfirmen lassen wir nach der für uns idealen Organisationsform suchen – und erhalten als Resultat ein generisches Konstrukt, das für alle Institutionen ähnlich aussieht. Auf die Logik des Ansatzes vertrauend, planen wir sodann unsere Restrukturierungen und wundern uns am Ende, dass die meisten Restrukturierungen nicht den erhofften Erfolg bringen. Sie scheitern, weil wir uns an Kästchen und Linien orientieren statt an den Menschen. Sie misslingen, weil wir durch eine Neuorganisation dessen, was schon in der Vergangenheit wenig Erfolg gehabt hat, nun hoffen, besser zu werden.

Eine Reorganisation bringt wenig, wenn wir glauben, dass durch Strukturen und Prozesse das wirkliche Leben im Unternehmen abgebildet wird. An der Misere ändert auch der Versuch nichts, Prozessverantwortliche zu benennen, die die neuen Gegebenheiten in Handbüchern dokumentieren, die von niemandem gelesen und, falls doch, kaum je verstanden werden. Auch die Einführung zentraler Servicecenter, neuer Berichtswege oder besser strukturierter Informationsprozesse bringen uns nicht weiter: Menschen halten sich nicht an Prozesse, sondern an das, was sich im Alltag für sie bewährt. Wenn also eine Reorganisation Erfolg hat, dann kaum aufgrund ihrer selbst, sondern aufgrund der Menschen, die sie umsetzen. Der Erfolg hätte sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ohne Restrukturierungen eingestellt, wenn man mit den Menschen gesprochen hätte.

Kaum je machen wir uns Gedanken, wie viel es *kostet*, Prozesse zu optimieren. In den allermeisten Fällen sind diese Zusatzkosten höher als die dadurch eingeleitete Kostenersparnis. Es ist richtig, Organisationen regelmäßig auf ihre Funktionstüchtigkeit und ihre Marktfähigkeit zu überprüfen. Je größer eine Organisation, je weiter fortgeschritten sie ist in ihrem Lebenszyklus, desto größer sind die Reibungsverluste zwischen neu entstandenen Abteilungen, desto mehr Energie wird für die Abstimmung von Entscheidungen verwendet und desto undurchdringlicher werden Silos. Da wimmelt es von Matrixorganisationen, weltumspannenden Netzen virtueller Projektteams, Länderverantwortlichkeiten, zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und dezentralen Marketingdivisionen. Organigramme sind kaum fertiggestellt, da sind sie schon wieder veraltet. In der Not versuchen wir durch Stellenbeschreibungen, Realitäten blumig zu umschreiben, ohne jedoch den geringsten Bezug zu dem zu haben, was wirklich in der Praxis abläuft. Oder kennen Sie einen Kunden, der sich um eine Stellenbeschreibung schert? Kunden wollen Probleme gelöst haben, unabhängig von unserer internen Organisation.

Ein regelmäßiger Blick auf die Funktionsfähigkeit unserer Organisation macht also Sinn. Es ist aber falsch, bei diesen Optimierungen Organisationen als Selbstzweck zu sehen. Die meisten Organisationen dienen im Wesentlichen sich selbst, nicht jedoch ihren Kunden oder Mitarbeitenden. Ihre gesamte Energie wird in den Selbsterhalt investiert, in künstliche Identitäten, Abteilungen, Prozesse, Regeln und Beschreibungen. Dabei sind Organisationen nicht produktiv – die Menschen sind es. Viele Organisationsformen machen es ihren Mitarbeitern unmöglich, Höchstleistungen zu erbringen und Kundennutzen zu erzielen. So vernichten Organisationen Produktivität.

Rigide Strukturen und Prozesse werden dort gebraucht, wo Vertrauen fehlt, wo das Leben durch Verwaltung ersetzt wird. Unternehmen sind aber nun einmal lebendig, sie durchlaufen ihre Lebenszyklen. Die meisten starten mit einer unternehmerischen Idee, wo der Geist eines Start-ups herrscht. Wenn die Start-up-Phase vorübergeht, wächst das Unternehmen. Das ist ein Problem, denn das Wachstum muss irgendwie gelenkt werden. Mehr Leute, unterschiedliche Meinungen, neue Probleme. Deshalb braucht es Strukturen in der Wachstumsphase. Normalerweise bekommt das Unternehmen hier seine funktionale Unterteilung. Es gibt fortan Controller, Personaler, Marketer und andere interne Dienstleister. Was aber nach Erfolg riecht, ist in Wahrheit Bürokratisierung. Und Bürokratisierung

bedeutet einen Verlust der Verantwortung des Einzelnen. Die allermeisten Unternehmen bleiben in dieser Wachstumsphase hängen und wundern sich, warum sie es nicht schaffen, wieder daraus auszubrechen. Sie geben Unsummen aus, per Dekret wieder den Geist der Anfänge wehen zu lassen. Doch die meisten dieser Unterfangen sind verpuffte Energie. Die Prozesse und Strukturen lassen es nicht mehr zu, dass sich Menschen frei bewegen. Noch schlimmer wird es, wenn ein Unternehmen in die Sättigungsphase gelangt. Hier sind Kostenreduktionen und Prozessoptimierungen angesagt. Da haben sich Menschen erst mühsam in neue Strukturen und Abläufe gequetscht – und schon werden sie wieder abgeschafft! Wer wird denn hier noch mitmachen? Die Folge ist eine weitgehende Indifferenz gegenüber Prozessverbesserungsvorschlägen der Führung. Apathie und Desillusion machen sich breit, die Energie sinkt auf den Nullpunkt.

2.6 Mehr ist besser: The sky is the limit

Ein weiteres schwarzes Loch ist das herrschende Erfolgsdenken in unserer Gesellschaft. Die Geschichte des Erfolgsbegriffs ist aufschlussreich. Ursprünglich bezeichnete „Erfolg“ lediglich die allgemeine Folge, Konsequenz oder den Effekt eines Handelns. Mitunter wurde mit dem Wort das Erfolgen bzw. der oft schicksalhafte Verlauf eines Ereignisses beschrieben. Erst später, insbesondere mit der Industrialisierung, erhielt Erfolg die Bedeutung eines wertfreien, neutralen Resultats.¹ Heute stehen Handeln und Erfolg meist in einem deutlichen, planvollen und positiven Zusammenhang. Erfolg wird als das Erreichen eines definierten oder allgemein als erstrebenswert anerkannten Ziels verstanden. Der komplexe Bezugsrahmen, die Betrachtung des jeweiligen Systems und die damit verbundenen Bewertungskomponenten führen zu dem Problem einer objektiven Erfolgsdefinition. In welcher Form oder mit welchem Aufwand Ziele erreicht werden, hängt wesentlich davon ab, was in einem bestimmten Kulturraum als positiv beurteilt wird. Wer Erfolg haben will, folgt generell gültigen Werten und Normen, die von der Mehrheit der Bevölkerung als richtig empfunden werden. Wer also querdenkt oder Bestehendes kritisiert, der hat es schwer mit Erfolg.

In der globalen Wirtschaft basiert Erfolg auf dem Prinzip „The sky is the limit“. Mehr ist besser. Wer Erfolg haben will, muss wachsen, muss besser werden, muss seine Ziele jedes Jahr anspruchsvoller in die Höhe schrauben. Wenn ein Unternehmen nicht wächst, wird es an der Börse abgestraft. Wessen Gehalt nicht steigt, der wird zum Verlierer. In der Höhe jedoch wird die Luft dünner – man schnappt zunehmend ins Leere und der Aufwand, an der Spitze zu bleiben, nimmt auf Dauer exponentiell zu. Wenn alle nach oben wollen, gibt es dort Stau, Platzprobleme, Rangeleien und Missgunst um die sonigsten Örtchen.

¹Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg>.

Unser Erfolgsdenken frisst enorm viel Energie. Wir nehmen absurde Arbeitswege in Kauf, leben unter der Woche von unserer Familie getrennt, kennen Hotelzimmer besser als die eigenen Kinder – und betrachten dies als Erfolg. „Das Streben nach Perfektion“, mahnte schon Voltaire, „führt eher zu Trübsinn, denn zu Erfolg“. Unser heutiges Erfolgsverständnis hängt eng mit unserer Einstellung zum Geld zusammen: Wir gehen davon aus, dass wir mit einem hierarchischen Aufstieg auch mehr Wohlstand erwirtschaften können, und glauben, dass dieses Geld glücklich macht. Das durchschnittliche Glücksempfinden und die Zufriedenheit der Menschen in entwickelten Ländern nehmen nun aber schon lange nicht mehr zu, obwohl die durchschnittlichen Einkommen mit dem Wirtschaftswachstum stets ansteigen. Es ist längst wissenschaftlich belegt, dass mehr Wohlstand nur bis zu einem gewissen Schwellenwert glücklich macht, darüber hinaus jedoch eher zu Unzufriedenheit führt.²

Ab einem gewissen Grenzwert, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind, geht es nur noch um Relationen und Distinktion: Nur wer mehr hat als die anderen, erachtet sich als glücklich. Und dieses Mehr drückt sich in unseren Breitengraden in Status, Gehalt und anderen Treibern aus, die in einem direkten Zusammenhang mit dem verfügbaren Einkommen stehen. Es ist nur so eine Sache mit diesem Einkommen: Im Allgemeinen haben Menschen mit hohem Einkommen weniger Freizeit – und damit auch weniger Zeit, um Freude zu treffen und zwanglos mit ihnen zusammen zu sein und sich zu entspannen.³ Und, wenn man den weltweiten Untersuchungen glaubt, entsteht Glück nicht im Berufsleben. Das Zusammensein mit Freunden etwa, regelmäßige Bewegung, ja selbst Schlafen und Kochen werden höher gewichtet als bezahlte Arbeit (vgl. Kahneman et al. 2004). Steigendes Einkommen führt somit paradoxerweise dazu, dass tendenziell weniger Zeit für glücklich machende Tätigkeiten zur Verfügung steht. Wir sind auf dem besten Weg, zu einer glücklosen Pendlergesellschaft zu degenerieren (vgl. Binswanger 2006, S. 41). Mit unserem vielen Geld kompensieren wir das Glück, das wir nicht haben, und lassen uns Schmerzensgeld zahlen für unser entgangenes Sozialleben. Dennoch glauben wir weiterhin: „The sky is the limit.“

2.7 Erfolg ist harte Arbeit

Das klassische Hierarchiedenken orientiert sich am Oben. Wer Karriere machen will, muss führen, am besten eine Vielzahl von Menschen, dessen Einflussbereich muss eine stets größere Region, stets mehr Profit-and-Loss-Verantwortung umfassen. Es ist selbstredend, dass man sich für dieses Karriereverständnis auch mächtig ins Zeug legen muss. So ist Erfolg harte Arbeit. Dieser Glaube ist ein weiteres schwarzes Loch der Führung. In Zeiten der Konnektivität ist „hard work“ jedoch weit weniger effektiv als „smart work“.

²Vgl. die weltumspannenden Studien unter www.worldvaluessurvey.com.

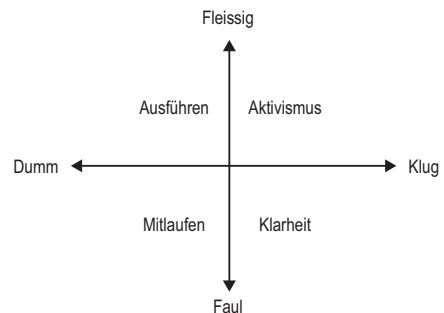
³Vgl. Powdthavee 2005 anhand von Daten aus dem britischen „Household Panel“.

Der Schriftsteller Hans Magnus Enzensberger hat in seiner Biografie „Hammerstein oder Eigensinn“ ein Analyseraster publiziert, dass auf der Philosophie des Preußen Kurt von Hammerstein-Equord basiert. Der Preuße war nicht gerade durch seinen Fleiß bekannt. Trotzdem hatte er es im Heer von Kaiser Wilhelm II. zum Offizier im Generalstab des Generalkommandos geschafft. Er bestimmte in der Weimarer Republik als Chef des Truppenamts der Reichswehr den Wiederaufbau maßgeblich mit. Hammerstein machte mit einer Rekruteneinteilung von sich reden, die heute in der Personalentwicklung wilde Blüten treibt. Er beurteilte Rekruten in einer Vier-Felder-Matrix auf den Achsen „Dumm und Klug“ sowie „Faul und Fleissig“ (Abb. 2.2).

In einer Person, so die Logik, kommen immer zwei dieser Eigenschaften zusammen, die sie wiederum für bestimmte Aufgaben qualifizieren oder für andere ungeeignet erscheinen lassen. Die Matrix aus der Weimarer Zeit ist einfach zugänglich. So verwundert es nicht, dass sie in den Führungsalltag vieler Unternehmen Eingang gefunden hat – allerdings mit verheerenden Konsequenzen. Den meisten von uns wurde im Verlaufe ihrer Karriere eingetrichtert, wie man Charts richtig liest: oben und rechts ist gut. Auf unsere Matrix angewandt bedeutet dies: Handeln ist wichtiger als Passivität. Wer faul ist, ist ein Verlierer, ein Ausführer oder ein Mitläufer. Da spielt es keine Rolle ob klug oder nicht: Hauptsache Aktivismus. So wird in den Unternehmen auch gehandelt, wenn es klüger wäre nichts zu tun. Diese Lesart der Matrix entspricht jedoch nicht der Idee ihres Erfinders. Hammerstein betrachtete die Klugen und Faulen als die wirklich Erfolgreichen. Nur wenn sich Intelligenz mit Trägheit paare, hätten Führungskräfte „die geistige Klarheit und die Nervenstärke für schwere Entscheidungen“ (zit. in Lotter 2015, S. 75).

In einer Zeit, die immer unvorhersehbarer und unplanbarer wird, ist Aktivismus jedoch mindestens genauso falsch, wie immerzu faul zu sein. Wenn aber alle beim geringsten Vorkommnis ganz schnell in wilden Aktivismus verfallen, schafft das Management oft erst die Probleme, die es zu lösen vorgibt. Manager sind für den renommierten Managementberater Reinhard Sprenger, oft, gerade wenn sie unreflektiert handeln, „Defizitgeneratoren“. Die richtige Haltung für ihn sei Enthaltung. In seinem erhellenden Buch „Das anständige Unternehmen“ wagt Sprenger eine Ode an die Enthaltung: „Das Nichttun der Führungskraft zielt auf das Selbertun des Mitarbeiters“ (Sprenger 2015, S. 355). Und weiter: „Lassen ist das neue Tun“ (Sprenger 2015, S. 355). Es geht darum, Dinge nicht mehr zu tun

Abb. 2.2 Die Hammerstein-Matrix. (Quelle: in Anlehnung an Enzensberger 2008)



bzw. gar nicht erst einzuführen. Was hält uns davon ab? Wir sind hyperaktiv, weil wir den allgemeinen Erwartungen an Führungskräfte entsprechen wollen. Nicht mutig wollen wir uns exponieren, sondern unreflektiert funktionieren. Durch den grassierenden Aktivismus jedoch geht der Wirtschaft jährlich ungeheures Potenzial verloren. Ein bisschen mehr Achtsamkeit täte Führungskräften gut. Anstelle die „mind full“ zu haben, wäre „mindful“ wohl eine sinnvollere Art, mit den herrschenden Herausforderungen in der Führung umzugehen. Achtsamkeit und die eigene Resilienz werden denn auch immer mehr zu treibenden Erfolgsfaktoren der Führung in einer unplanbaren Zeit (vgl. Schmalbach 2016).

2.8 Die falschen Dinge richtig tun

Ergründen wir ein weiteres schwarzes Loch: die Effizienz. Effizienz verstanden als der Glaube, die Dinge *richtig* tun müssen. Wir dürfen keine Zeit verlieren. Sehen wir zu, dass wir mit dem geringsten Input das Maximum herausholen. Und dabei grandios Schiffbruch erleiden. Schon in unserer frühesten Kindheit werden wir darauf konditioniert, die Dinge richtig zu tun. In der Schule geht es darum, auf den Punkt genau zu lernen und Wissen exakt zum Prüfungszeitpunkt abrufen zu können. Ob die Schüler verstanden haben, was sie lernen, ist nicht relevant. Ob sie es einmal anwenden können, ebenso wenig. Im Erwerbsleben geht es uns nicht anders. Mitarbeiter deutscher Unternehmen und Institutionen verbringen mittlerweile im Durchschnitt sechs Stunden pro Woche in Meetings. Die Hälfte dieser Stunden, so das ernüchternde Ergebnis neuer Studien, ist unproduktiv. An der Spitze der Unternehmen ist die Situation weit gravierender. Top-Manager verbringen 90 % ihrer Arbeitszeit in Meetings. Dieselben Manager, die diese Treffen einberufen, kreuzen dann auf den einschlägigen Fragebögen der Forscher an, dass diese „reine Zeitverschwendung“ seien (vgl. Kowitz 2014, S. 100 f.). Wir sind auf Effizienz gepolt, tun die Dinge richtig, fragen aber selten nach der Effektivität, danach, ob wir die *richtigen* Dinge tun.

Wie viel Zeit vergeuden wir damit, die falschen Dinge richtig zu tun? Genau genommen verbringen wir einen erheblichen Teil unserer produktiven Zeit in Unternehmen mit Unwichtigem. Wir verwechseln Effizienz mit Effektivität. Dabei ginge es auch anders. Vilfredo Pareto hat in seinem weltbekannten *Pareto-Gesetz* festgestellt: 20 % des Aufwands sorgen für 80 % des gesamten Outputs. Dieses Gesetz lässt sich je nach Kontext beliebig interpretieren:

- 80 % der Konsequenzen erfolgen aus 20 % der Ursachen;
- 80 % der Ergebnisse resultieren aus 20 % des gesamten Aufwands;
- 80 % der Unternehmensgewinne werden mit 20 % der Produkte erwirtschaftet;
- 80 % der Aktiengewinne werden von 20 % der Anlagen gemacht.

Weil wir allerdings nicht zu wissen glauben, welche unserer vielfältigen Aktivitäten effizient und welche effektiv sind, versuchen wir beides zu erreichen. Am häufigsten geschieht

dies dadurch, dass wir unsere Arbeitszeiten verlängern. So werden aus 40 Wochenstunden deren 70, auf die wir erst stolz zurückblicken – und dann feststellen müssen: Es hat sich nichts getan. Nur weil etwas viel Zeit oder Arbeit gekostet hat, folgt daraus nicht automatisch, dass es produktiv oder der Mühe wert ist.

Verschlimmert wird das Ganze durch das *Parkinson'sche Gesetz*: Es besagt, dass sich die (scheinbare) Wichtigkeit und die Komplexität einer Aufgabe in genau dem Maße ausdehnen, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Auf magische Art und Weise hat die bevorstehende Deadline Einfluss darauf, wie lange wir brauchen, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen (vgl. Ferris 2012, S. 95). Je mehr Zeit wir für eine Aufgabe vorsehen, desto komplexer wird sie. Da werden Berater angeheuert, unzählige Meetings für den Einbezug sämtlicher Interessensgruppen anberaumt, Projektdokumentationen geschrieben und an das Management weitergeleitet, das ohnehin keine Zeit hat, diese zu lesen: je mehr Zeit, desto mehr Komplexität. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Je weniger Zeit ich für die Lösung eines Problems zur Verfügung habe, desto einfacher muss die Lösung sein. Probleme sind nicht immer so komplex, wie wir sie uns machen. Mal ehrlich: Wie viele Projekte würden effektiver abgeschlossen, wenn wir ihnen weniger Zeit zugeständen? Unser Drang nach Effizienz kostet eine Unmenge an Produktivität, ohne dass wir uns dessen gewahr werden.

2.9 Führungskräfte müssen entscheiden

Ein letztes schwarzes Loch, das uns in unserer Praxis fast täglich begegnet, ist der sinnentleerte Anspruch an Führungskräfte, alles und überall entscheiden zu müssen. Der langwierige Weg zu Entscheidungen legt ganze Firmen lahm. Einige Beispiele gefällig? Was passiert, wenn jemand, der einen Firmenwagen ausleihen muss, erst sechs Unterschriften einholen muss? Welches sind die Konsequenzen davon, wenn Manager jahrelang Budgets verwalten, die kleiner sind als Ihr Jahresgehalt? Die Energie, Zeit und das Geld für diesen Blödsinn müssen dann selbstredend wieder in Kosteneffizienzmaßnahmen eingespart werden.

Wenn Führungskräfte entscheiden müssen, entstehen zwangsläufig Entscheidungsengpässe. Führungskräfte haben – wie alle Menschen – beschränkte Zeit. Wenn aber alles den engen Weg der Entscheidungsfindung gehen muss, steht am Ende des Wegs ein Meeting – wo immer zu wenig Zeit für Wesentliches bleibt und sich somit Entscheidungen stauen, manchmal über Monate hinweg, ohne dass irgendetwas geschieht. Im Buch „Mad Business“ interviewen Jörg Bartussek und Oliver Weyergraf, zwei ehemalige Manager, Dutzende Führungskräfte über Leben und Leben in großen Organisationen. Dabei kommen erhellende Einsichten bezüglich Meetings an den Tag (vgl. Bartussek und Weyergraf 2015): Meetings erfüllen ihre Funktion nicht. Vor allem in großen Unternehmen sind Meetings Alibiveranstaltungen, in denen alle über den Stand der Dinge informiert oder ins Boot geholt werden sollen. Dabei werden weder Lösungen erarbeitet noch gemeinsame Entscheidungen getroffen. Zusammenarbeit in Unternehmen bedeutet in unserem

Entscheidungsverständnis, ständig Kompromisse zu schließen und die dann gemeinsam umzusetzen. Das Grundproblem ist jedoch, dass weder Mitarbeitende noch Führungskräfte Spielraum oder Interesse an Kompromissen haben. Sie werden im Wesentlichen durch die Ziele der eigenen Abteilung und die eigenen Annahmen angetrieben. Statt um einen Kompromiss zu ringen, wird der offene Konflikt gescheut – auf allen Ebenen. Und hier sind wir beim eigentlichen Thema: Menschen scheuen im Generellen Konflikte. Deswegen neigen sie dazu, keine Entscheide zu fällen. Dahinter versteckt sich meist die Angst, falsch zu entscheiden und dafür die Konsequenzen tragen zu müssen. Da entscheidet man lieber nicht, zieht es vor, neutral zu bleiben und Entscheide an ein System zu delegieren, dass ob der Antragsflut verstopft. So werden Entscheide vertagt und dafür immer mehr Meetings durchgeführt, in denen entschieden wird, ein neues Antragsformular oder Kennziffern einzuführen, die uns bei der Entscheidungsfindung helfen sollen.

Entscheidungskompetenz wäre nützlich. Nur sind wir davon weiter entfernt denn je. Das ist auch nicht weiter verwunderlich. Die Erwartungshaltungen an Führungskräfte steigen so kometenhaft an wie ihr Wissen um das effektive Unternehmensgeschehen abnimmt. Gerd Gigerenzer, Psychologe und Direktor am Max-Planck-Institut in Berlin, meint denn auch, dass Entscheidungskompetenz nicht in herkömmlichen Maßstäben gemessen werden können. „Wir müssen uns von den alten Vorstellungen verabschieden, dass wir optimal entscheiden können – also Informationen haben, bevor wir einen Haken dranmachen. Es genügt, wenn wir zufriedenstellende Entscheidungen treffen“ (in Lotter 2016, S. 41). Die Frage lautet somit nicht: „Was ist perfekt?“ Denn die führt nur dazu, dass nichts entschieden wird. Vielmehr müssen wir uns, so Gigerenzer, die Frage stellen: „Was ist gut genug?“ Dies jedoch bedeutet mit Nichtwissen umzugehen. Für wissensbegierige Manager keine allzu frohe Botschaft. Der Einzelne befindet sich oft in einem Korsett an Zwängen, Abhängigkeiten, widersprüchlichen Aussagen und Ansprüchen, die seine Entscheidungen beeinflussen – was in der Regel keine klaren Entscheidungen fällen lässt. So wird Führung blockiert.

Wenn wir dies ändern wollen, müssen wir Entscheidungen dorthin delegieren, wo sie Wirkung entfalten: in den Betrieb, an die Basis, wo Menschen selbst täglich mit den Dingen zu tun haben, die irgendwo für sie entschieden werden. Dies bedeutet für Führungskräfte ein Hinterfragen der eigenen Rolle, der eigenen Verantwortlichkeiten und der eigenen Einflussmöglichkeiten. Nur dann kann es gelingen, die schwarzen Löcher der Führung zu stopfen.

Literatur

- Bartussek J, Weyergraf O (2015) Mad Business – Was in den Führungsetagen der Konzerne wirklich abgeht. Campus, Frankfurt a. M.
- Bateson G (1972) Steps to an ecology of mind: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. University Press, Chicago
- Bauer-Jelinek C (2007) Die Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen. Ecowin, Salzburg

- Binswanger M (2006) Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun? Herder, Freiburg im Breisgau
- Enzensberger M (2008) Hammerstein oder der Eigensinn. Eine deutsche Geschichte. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Ferris T (2012) Die 4-Stunden Woche. Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben. Ullstein, Berlin
- Friedman TL (1999) Globalisierung verstehen. Zwischen Marktplatz und Weltmarkt. Ullstein, Berlin
- Goldsmith M (2008) What got you here won't get you there. How successful people become even more successful! Profile Books, London
- Guggenbühl A (2012) Der immer längere Weg ins Erwachsenenleben. Neue Zürcher Zeitung, 18. Juni, S 48 (Nr 139)
- Han B-C (2012) Nur eine Maschine ist transparent. *brand eins* 2011(7):45–49
- Kahneman D et al (2004) toward national well-being accounts. *Am Econ Rev* 94:429–434 (Papers and Proceedings)
- Kowitz D (2014) Das grosse Blabla. *brand eins* 2014(4):100–105
- Lotter W (2012) Die Ermutigung. *brand eins* 2012(6):40–48
- Lotter W (2015) Das Leben der anderen. *brand eins* 2015(8):74–79
- Lotter W (2016) Die Inventur. *brand eins* 2016(1):40–48
- Pfläging N (2009) Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex. Warum Management verzichtbar ist. Campus, Frankfurt a. M.
- Powdthavee N (2005) Identifying causal effects with panel data: the case of friendship and happiness. The Institute of Education, University of London
- Schmalbach M (2016) Gute Führung durch Yoga und Meditation. Springer, Berlin
- Schmitz M (2012) Psychologie der Macht. Kriegen, was wir wollen. Kremayr & Scheriau, Wien
- Sennett R (2008) Handwerk. Berlin Verlag, Berlin
- Sprenger R (2015) Das anständige Unternehmen. Was gute Führung ausmacht und was sie weglässt. Deutsche Verlags Anstalt, München
- Taleb NN (2007) The black swan. The impact of the highly improbable. Penguin, London
- Wüthrich HA et al (2007) Musterbrecher. Führung neu leben, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Zook C, Allen J (2012) Repeatability. Build enduring businesses for a world of constant change. Harvard Business Review Press, Watertown

Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige
Führung

Kres, M.

2017, XI, 200 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14287-2