

Zwei Paradoxien der Führung

In vielen Disziplinen gibt es Paradoxien, das sind widersinnige Phänomene, bzw. ein scheinbarer oder tatsächlich unauflösbarer, unerklärbarer Widerspruch. In der Medizin gibt es beispielsweise das thermische Paradoxon: Eine Person, die in eine Badewanne mit heißem Wasser steigt, bekommt eine Gänsehaut; oder in der Physik das hydrodynamische Paradoxon, das darin besteht, dass ein Schlauch im Wasser, aus dem mit hohem Druck Wasser spritzt, an einer Wand haftet, wenn er nahe genug herangeführt wird. Paradoxien gibt es viele in der Spieltheorie, der Statistik, nicht überraschend auch in Politik und in der Wirtschaft. Hans-Werner Sinn spricht vom „Grünen Paradoxon“, wenn er unterstellt, dass das einseitige Energiesparen zugunsten der Klimaverbesserung mit einiger Wahrscheinlichkeit durch ein günstigeres Angebot an Öl und Gas kompensiert wird.

Sieht man von der „paradoxen Intervention“ (einer psychotherapeutischen Methode zur Lösung von Kommunikationsproblemen) ab, drängen sich in der Managementpraxis zwei widersprüchliche Effekte auf: Den einen könnte man als Führungsparadoxon bezeichnen, den anderen als Projektparadoxon.

Erstens, das Führungsparadoxon

Dieses Paradoxon besteht darin, dass, gemäß langjähriger Praxiserfahrung und Beobachtungen in Industrie, Handel und Tourismus, die Qualität von Führungskräften umso schlechter wird, je öfter sie an Führungskräfte-seminaren und -trainings teilnehmen. Zielvereinbarungen sind für sie nach wie vor Kommandos, Mitarbeiterorientierung besteht für sie immer noch in der Ansicht, Mitarbeiter seien ein Kostenfaktor, den es zu minimieren oder zu vermeiden gilt; Kommunikation ist ohnedies ein gar nicht so notwendiges Übel und Motivation ist Kuschelkram. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Qualität eines Großteils der Führungskräfte – sagen wir besser der Manager, das präjudiziert keine Qualitätsmerkmale – dass also ein großer Teil von ihnen nicht eben als Glanzlichter der Führung zu bezeichnen ist. In Deutschland kursierte schon einmal das Wort vom „Standortrisiko“ Manager.

Nehmen wir nur einmal die bekannten acht Prinzipien des Qualitätsmanagements, wie sie in der ISO-Norm 9000 formuliert worden sind, oder, damit es nicht zu lang und zu eintönig wird, nur drei davon: Führen mit Zielen, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung.

Führen mit Zielen

Ziele sind meist Finanz- oder Kostenziele und ihre Derivate, wie Mitarbeiterzahlen, Flächen oder dergleichen. Schlechte Manager, kurz Manageristen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Ziele entweder gar nicht nennen oder einfach „vereinbaren“, was meist eine Tarnung für harte Vorgaben oder für Nichtvorhandensein ist. Wie auch

bei den anderen Aspekten des Führungsparadoxons ist in diesem Fall davon auszugehen, dass der Inhalt so manchen Führungskräfte-trainings möglicherweise richtig wäre, jedoch die Interpretation und die Beratungsresistenz einer sinngemäßen Umsetzung im Weg stehen. Es gibt aber auch genug derartige Seminare und Trainings, in denen der „knallharte“ Umgang mit Zielen und Mitarbeitern als Ideal hingestellt wird, wobei sich der „Knall“ meist als Dauerwirkung bei den Trainierten festsetzt. Der angesehene Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel hat diese Führungsmentalität einmal sarkastisch in die Frage gekleidet: „Warum müssen die Räder (sprich Mitarbeiter) wissen, wohin die Reise geht?“ Als Erfolgsrezept für unbegabte Manager wird empfohlen, gnadenlos Spurensicherung zu betreiben und sich nach allen Seiten abzusichern, gemäß der bedenklichen Theorie „Lieber keine Entscheidung als eine falsche – denn dann liegt man zu 50 % auf der richtigen Seite“. Und natürlich alles in Aktennotizen zu „speichern“ und für alles und jedes bürokratische Vorschriften zu erlassen. Schon Bismarck sagte „Bürokratie ist es, woran wir leiden.“

Mitarbeiterorientierung

Die Einstellung, sich nicht an den Fähigkeiten und Wünschen, den Sorgen und Nöten der Mitarbeiter zu orientieren, sondern sie als bloße Kostenkomponente und Instrument zu sehen, steht zwar in krassem Gegensatz zu dem, was die Wirtschaftspsychologie predigt, ist aber weitverbreitet. Man solle Mitarbeitern oder anderen Kollegen auf keinen Fall Sympathie entgegenbringen, wird bisweilen gepredigt, sonst bekäme man vielleicht Skrupel, sie zu entlassen.

Das implizite Prinzip lautet eher: Möglichst wenige Mitarbeiter, denen man möglichst wenig bezahlen will. Dazu werden oft Tochterfirmen gegründet, in die Mitarbeiter verschoben werden, um dann dort schlechter bezahlt zu werden. Konkrete Beispiele gibt es zuhauf: Bus- und Straßenbahnfahrer in großen Kommunen, Verkäuferinnen in einer bestimmten Drogerie-Kette oder die teilprivatisierte Post und Telekom.

Kundenorientierung

Durch die Kunden-, Gäste-, Klienten- und Bürgeranforderungen sollte ja eigentlich klar sein, was für ein Unternehmen Qualität ist.

Blickt man aber auf Post und Bahn, dann hat man Bilderbuchbeispiele für das, was ihre Manager darunter verstehen: Filialen schließen, Briefkästen ausdünnen, Schalter schließen, Mitarbeiter durch mehr oder weniger komplizierte Automaten ersetzen (deren Bedienung dem Kunden abverlangt wird), lange Warteschleifen in Call-Centern, Wartungsintervalle verlängern und vieles andere mehr; dafür Heerscharen von Controllern beschäftigen, deren Arbeit nach klassischem Prozessverständnis nicht wertschöpfend ist.

Die Frage erhebt sich: Was wird in Führungskräfte Trainings, wenigstens in denjenigen, die von besagten Managern besucht werden, vermittelt? Der Leiter einer Qualitätsabteilung, der beim Führungskräfte-Feedback sehr schlecht abgeschnitten hatte, bekam von der Geschäftsführung noch eine Chance: In einem Jahr würde die Beurteilung durch die Mitarbeiter wiederholt, und wenn sich da die Ergebnisse nicht deutlich verbessert hätten, müsse man über neue Tätigkeiten nachdenken. Was tat der gute Mann? Er besuchte drei Monate lang Führungsseminare in ganz Mitteleuropa, kam dann zurück und veranstaltete, ohne vorher mit den Mitarbeitern zu reden, einen Grillabend. Natürlich am Freitag spätnachmittags, außerhalb der Arbeitszeit. Es kam niemand hin. Die Ergebnisse nach einem halben Jahr waren noch schlechter. Er wurde weggelobt und beglückt jetzt ein mittelgroßes Unternehmen. Konkrete Fälle dieser Art zeigen, dass das erwähnte Paradoxon sich tatsächlich empirisch erhärten lässt.

Entscheidend ist die Vorbildfunktion der Vorgesetzten. Ein Abteilungsleiter kürzte seinen Außenmonteuren unerbittlich die Reiseabrechnung, wenn sie mehr als zehn Kilometer vom Einsatzort übernachteten. Er selbst rechnete eine zweite Person ab, wenn er mit dem Auto zum Flughafen nach Erding fuhr. Als eine Sachbearbeiterin der Reisestelle nachfragte, welchen Kollegen er denn mitgenommen habe, und seine Sekretärin arglos sagte, er lasse sich von seiner Frau hinausfahren, bekam diese furchtbaren Stress mit ihrem Chef, der sie des Vertrauensbruchs zieh. Hier wird die Sensibilität der Mitarbeiter oft unterschätzt. Keine Frage, dass dieser Abteilungsleiter bei seinen Mitarbeitern keinerlei Ansehen mehr genoss.

Zweitens: Das Projektparadoxon

Ein anderes widersprüchliches Phänomen stammt aus dem Projektmanagement. Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die ergeben, dass bis zu 70 % der Projekte in einem Unternehmen entweder nie abgeschlossen oder gewaltsam beendet werden, im Sande verlaufen oder erfolglos sind. Natürlich gibt es dafür mannigfache Gründe – falsche Teambesetzungen, mangelnde Klarheit der Ziele, fehlende Macht- und Fachpromotoren. Seltsam: Selten wird schlechtes Projektmanagement genannt.

Aus einer gewissen neutralen Distanz betrachtet und von Projektmitarbeitern unter vier Augen durchaus zugestanden, ergibt sich aber der paradoxe Zusammenhang, dass mit zunehmender Einsatzdichte von Projektmanagement-/Controlling-Werkzeugen die Erfolgsrate von Projekten abzunehmen scheint. Nicht von ungefähr ist vielerorts von Projektbürokratie die Rede, die dazu führe, dass Projektmitarbeiter mehr Zeit dafür aufwenden, die „Pflichtübungen“ für Verwaltung und Controlling des Projektes abzuhalten, als sich der eigentlichen Projektarbeit zu widmen. Natürlich übt die Art eines Projektes einen

starken Einfluss aus, letztlich braucht aber jedes Projekt, das den Namen verdient, ein gewisses Maß an Kreativität und unkonventionellem Denken, um Lösungen, Lösungswege und Umsetzungsstrategien zu erarbeiten. Jegliche Bürokratie ist hier kontraproduktiv. Beispielsweise wird dies alles oft in den selten und oberflächlich gelesenen Projektzwischenberichten an die diversen Projektgremien, mit Controllingberichten und Härtegradmessungen und allen von bekannten Beratungsunternehmen propagierten, scheinbar professionellen Tools erstickt. Bekannt wurde der zugegebenermaßen skurrile Fall, dass ein Projektteam dem Controller die Erstellung des Textes für den Projektbericht an die Entscheidungsgremien abnahm. Dieser Überwachungsfachmann musste sich zu seiner Freude nur mehr mit seinen Zahlen befassen. Weder ihm noch den Gremien fiel auf, dass das Projektteam in die Aufgabenstellung eine Seite aus Brüder Grimms „Schneewittchen“ eingearbeitet, aber natürlich nicht extra gekennzeichnet hatte!

Tatsächlich lesen viele Manager die von ihnen lancierten oder von der Zentrale abgeforderten Reports nicht gerade aufmerksam. Warum nicht einfach Folgendes einführen, was sich nachweislich als erfolgreich herausgestellt hat? Der Entwicklungsvorstand eines großen Konzerns traf sich regelmäßig am Freitagnachmittag in kleinem Kreis, um sich über Stand und Probleme bei einer anspruchsvollen Produktentwicklung zu informieren und das Programm für die kommende Woche zu vereinbaren. Da hätte „Schneewittchen“ keine Chance gehabt. Dieser Vorstand hat aber nie einen Projektleiterkurs besucht. Es geht mit weniger Papier, verlangt aber die Anwesenheit aller Verantwortlichen und des Chefs, ermöglicht keine Ausflüchte und Ausreden und verhindert das Verschweigen von Problemen.

Welches Fazit lässt sich aus diesen Paradoxien ziehen?

Zum einen die klare Beantwortung der Frage: **Welche Führungskräfte mit welchen Eigenschaften und Fähigkeiten wollen wir haben? In welchen Trainings und Seminaren werden diese Eigenschaften vermittelt?** Und vor allem: Was sind die Karrieremechanismen, die aus Nicht-Führungskräften Führungskräfte machen?

Und beim Projektparadoxon? **Da genügt eigentlich das einfache Wirtschaftlichkeitsprinzip: nicht so viel Projektmanagement und -controlling wie möglich, sondern nur so viel wie nötig.**

Die Beantwortung der einfachen Frage genügt: Was ist wertsteigernd im Sinne des Projektziels?

Prof. Dr. Siegfried Augustin, 25. Mai 2011