

# Kapitel 1

## Hören Sie die Hörner der Treibjagd?

Ja, es ist schon wieder eine Methodensau unterwegs durchs Management-Dorf. Es ist die neueste, aber bei Weitem nicht die erste ihrer Gattung. Hier wurden schon viele durchgetrieben. Sie ist auch nicht die einzige, die gerade unterwegs ist. Gefühlt ist inzwischen eine ganze Horde unterwegs.

Doch scheint sie – wie die anderen zuvor – unwiderstehlich, diese ach so innovative Idee für die Organisation. Erneut keimt die Hoffnung: Wenn Sie diese Sau für sich erlegen, wird Ihr Unternehmen gerüstet sein. Endlich können Sie wieder zuverlässig in die Zukunft schauen.

Dabei bin ich sicher, dass Sie schon diverse Vertreter jener Tiergattung kennengelernt haben. Sie haben die wuchtigen Säue laut schnaubend die Dorfstraße hoch rennen sehen. Vielleicht sind einige davon direkt auf Sie zu gerannt. Vielleicht konnten Sie der einen oder anderen nicht mehr ausweichen und sie hat Sie samt Ihrem Unternehmen mit voller Wucht erwischt. Gerade haben Sie sich wieder hochgerappelt, da hören Sie schon die Hörner blasen für die nächste Hatz.

Auch ich habe diese Hörner schon oft gehört. Ich habe viele Jagden in den Büros, den Fluren und den Meetingräumen hautnah mit erlebt. Anfangs waren es nur sehr große Firmen, inzwischen erfasst die Hatz selbst viele mittelständische Unternehmen. Ich habe gesehen, welchen Aufruhr sie in allen Etagen erzeugt und wie viele Menschen sie in Atem gehalten hat. Vor allem habe ich beobachtet, welchen enormen Flurschaden jede Treibjagd hinterlässt.

Der Wahnsinn, in den die vielen Treibjagden ausarten, kommt Unternehmen teuer zu stehen.

Und das in Zeiten, in denen der Druck nicht geringer wird, die Herausforderungen nicht kleiner werden.

Dabei ist es nicht so, dass die Unternehmen die Ressourcen, die sie bei jeder Hatz zum Fenster hinauswerfen, im Übermaß zur Verfügung hätten. Eigentlich benötigen sie alle verfügbaren Kräfte dringend, um sich auf die Anforderungen in ihrem Markt einzustellen und sich fit für die Zukunft zu machen. Je mehr solcher ressourcenträchtigen Maßnahmen ohne Wirkung bleiben, desto dringender wird der Wunsch, nun endlich, endlich den richtigen Weg zu finden. Was wiederum Tür und Tor öffnet für die nächste Treibjagd.

Doch Sie können mit Ihrem Unternehmen aus dem Teufelskreis aussteigen. Das geht, wenn Sie die Treibjagden von vornherein als solche erkennen. Indem Sie die Hörner, die Treiber und die Folgen identifizieren und analysieren. Ihr Blick klärt sich und Sie fangen an, souverän mit den Methoden umzugehen und den besten Weg für Ihr Unternehmen zu erkennen.

Schauen Sie mit mir zusammen also zunächst in diesem ersten Teil des Buches darauf, was den Wahnsinn kennzeichnet und wie er zustande kommt. Zunächst zeichne ich Ihnen jedoch ein Bild davon, wie die Hörner der Treibjagd aussehen, die so laut tönen, dass keine Sau mehr ruhig bleiben kann.

Jedes der drei Hörner hat einen Namen und die lauten:

- Glauben: Die Methodengläubigkeit hat einen entscheidenden Anteil an dem Entstehen und Vorantreiben immer neuer und höherer Wellen. Bekommen Sie einen Blick für die Kennzeichen des Glaubens und die Blüten, die er treibt.
- Fixierung: Der gebannte Blick auf eine Methode lässt sich an bestimmten Kennzeichen identifizieren und anhand seiner Auswirkungen beschreiben.
- Hoffnung: Hinter jedem Glauben stecken Grundannahmen, die nicht mehr hinterfragt werden. Sie sind Ausdruck der Hoffnung, dass die Säulen, auf die die Methode baut, wirklich halten. Eine Hoffnung, die oft genug trügerisch ist ...

## Der Glauben

Glauben heißt im nicht-religiösen Sinne, dass Sie auf einen Sachverhalt vertrauen, ohne zu wissen, dass er wahr ist. Sie stützen sich dabei nicht auf Belege, Erfolgsnachweise oder Erfahrungsberichte. Vielleicht gibt es die nicht, vielleicht verzichten Sie aus anderen Gründen auf eine Nachvollziehbarkeit.

Sie vertrauen einfach blind.

Der allererste ganz leise Verdacht, dass im Umgang mit Managementmethoden im weitesten Sinne Glauben im Spiel sein könnte, ist mir gekommen, als ich vor vielen Jahren in einem Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem entwickeln und einführen sollte. Ich hatte mich voller Energie und voller Überzeugung von der unbedingten Richtigkeit meines Tuns an die Arbeit gemacht. Schließlich war ja auch der Vorstand sicher, dass es so und nur so gelingen würde, endlich einige der großen Probleme des Unternehmens in den Griff zu bekommen.

Mit großer Begeisterung tourte ich durch die Abteilungen und sprach mit den Führungskräften über Prozessoptimierung und Qualitätsverbesserung. Schon bald war ich konsterniert, dass gerade die erfahreneren Führungskräfte – anstatt sich von der Brillanz des Konzeptes überwältigen zu lassen – sich dagegen sträubten. Sie mäkelten an Einzelmaßnahmen herum und stellten in jedem zweiten Satz die Passung des Gesamtkonzeptes für das Unternehmen in Frage. Ich fühlte mich ausgebremst. Dabei hatte doch der Vorstand klar verkündet: »Wir glauben fest daran, dass das Total-Quality-Management für unser Unternehmen die richtige Antwort auf die drängenden Fragen der Zukunft ist. Deshalb werden wir uns ab heute mit jeder Maßnahme unserer Firma dahingehend ausrichten. Das heißt, dass jede, wirklich jede Abteilung und jeder Mitarbeiter sich so aufstellt, dass wir alle jeden Tag nach noch mehr Qualität streben. Dann wird es uns gelingen, am Markt zu reüssieren. Lassen Sie uns nach den

schwierigen Jahren, die hinter uns liegen, gemeinsam das Unternehmen zum Erfolg führen.« Er glaubte also fest daran – wie konnten die Führungskräfte noch zweifeln? Waren die einfach nur in ihren gewohnten Arbeitsprozessen derartig verwachsen, dass sie alte Denkmuster nicht mehr sprengen konnten? Das waren doch intelligente, engagierte Leute. Ich grübelte und grübelte, aber fand damals keine gute Erklärung für den Widerstand. Er ist mir deshalb nicht mehr aus dem Sinn gegangen.

Danach sind mir immer wieder mal solche Diskrepanzen begegnet und haben mich zum Nachdenken gebracht. Eine Erklärung fand ich jedoch erst zu dem Zeitpunkt, als ich mich mit meiner Unternehmensberatung selbstständig machte. Damals sprach ich im Vorfeld mit vielen Menschen über meine Pläne, unter anderem mit einem guten Bekannten. Der war und ist in einem namhaften Konzern für Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Er kommt sehr viel herum, kennt Hinz und Kunz und hatte schon immer ein großartiges Gespür für die Geschäftswelt.

Wir unterhielten uns über meine Kommunikationsstrategie. Ich fragte ihn unter anderem, welche Kernbotschaften seiner Meinung nach relevant seien. Er lachte und sagte: »Das ist ganz einfach. Zurzeit musst du nur zwei Worte groß vor dir hertragen: ›digital‹ und ›agil‹. Das kauft jeder.«

Ich dachte bei mir: »Zwei Schlagworte sollen reichen als Nachweis meiner Kompetenzen? Das kann doch nicht sein. Meine Kunden brauchen eine fundiertere Auskunft.« Der Meinung bin ich noch heute, doch die wichtigste Botschaft in seinen Worten habe ich verstanden: Beim Anpreisen von Methoden heißt es nicht – wie in der klassischen Werbung – »Sex sells«, sondern: »Der Glauben an ein Allheilmittel sells.« Dafür reicht es, mit den richtigen Worten die Gläubigkeit zum Klingen zu bringen.

Der Grund dafür ist, dass – sind die Zauberworte erst gefallen – der Zauberer nicht mehr hinterfragt wird. Keiner stellt dann

Fragen wie: Können Sie das? Welche Referenzen können Sie vorweisen?

Dies ist eines der Kennzeichen von Methodengläubigkeit:

***Glauben heiligt den Überbringer.***

Seit jenem Tag begann ich die Entwicklungen in der Wirtschaft um mich herum mit anderen Augen zu betrachten. Was wäre, wenn vieles von dem, was bei der Auswahl und Einführung von Methoden in Unternehmen schiefläuft, auf so etwas wie blinden Glauben zurückzuführen ist? Gab es noch mehr Hinweise dafür, dass es der Glauben ist, der zu solchen richtungsweisenden Entscheidungen führt? Was hätte das jeweils zur Folge?

### **Die Wellen**

Wenn Sie die Entwicklungen im Management der letzten hundert Jahre betrachten, fällt eines ins Auge. Sie vollziehen sich in Wellen. Die sogenannten richtungsweisenden Methoden rollten als »Hypes« über die Unternehmen hinweg, teils nacheinander, teils nebeneinander, teils trafen sie aufeinander. Oder die Unternehmen sprangen, kaum mit einer Welle im Tal angekommen, gleich auf die nächste Welle auf. Blind von der aufspritzenden Gischt beziehungsweise im Eifer des Gefechts waren und sind die Unterschiede nicht genau zu erkennen. Ist das jetzt noch der Ausläufer der alten Welle oder ist es schon die neue?

So geht mit jeder neuen Welle immer mehr die Übersicht verloren. Der Steuermann muss immer häufiger darauf vertrauen, dass es schon funktionieren wird. Und dass die Welle ihn und sein Schiff in die richtige Richtung tragen wird. Sagten wir nicht eingangs, dass Glauben etwas mit blindem Vertrauen zu tun hat?

Wo die Wellen ihren Ausgangspunkt genommen haben, ist nicht genau auszumachen. Eine offensichtliche Bewegung entstand in den 1940er Jahren. Die bisherigen klassischen Managementmodelle waren durch zunehmende Industrialisierung und

Massenproduktion an ihre Grenzen gekommen. Hinzu traten der Zusammenbruch des globalen Finanzsystems und die Bestrebungen einiger Staaten, die globale Landkarte neu zu zeichnen. Im Management von Unternehmen waren in jener Zeit neue Ideen bitter nötig.

Im Kasten finden Sie eine Übersicht über eine Auswahl der Management-Wellen, die sich seither verbreitet haben. Die Auflistung ist repräsentativ, aber bei Weitem nicht vollständig. Sie ist nur bedingt chronologisch geordnet, da die Wellen zum Teil ineinander übergehen.

Die Modelle sind sehr unterschiedlich in der Schwerpunktbildung und im Umfang. Einige sind sehr umfassend und beinhalten andere Konzepte, die sich im Nachgang wieder ver selbstständigt haben.

#### **Management-Wellen seit den 1940er Jahren – eine Auswahl**

*Qualitätskontrolle:* Zwar sortierte Henry Ford bereits um 1900 nach dem tayloristischen Ansatz fehlerhafte Produkte aus und installierte damit erstmals eine gewisse Qualitätskontrolle, doch erst 1930 entwickelte sich dieser Ansatz hin zu einer methodischen Qualitätskontrolle, mit der auf Basis statistischer Zahlen Qualität gesteuert wurde.

*Just in time:* Rohstoffknappheit, Isolationspolitik und Sparmaßnahmen führten im Jahr 1937 zum Just-in-time-Gedanken bei Toyota. Ziel war eine höchstmögliche Produktivität bei höchstmöglicher Produktqualität und pünktlicher Lieferung an den Kunden. Gleichzeitig wurden damit die Wurzeln für Lean Production gelegt. Just in time ist bis heute an der Tagesordnung, zum Beispiel in der Automobilindustrie.

*Lean Management:* Das originäre Ziel der Lean Production war, Verschwendungen überall zu vermeiden und ein bestimmtes Ziel mit einem Minimum an Materialeinsatz zu erreichen. In der Ausweitung und Übertragung auf die gesamte

Organisation steckt die primäre Idee, die Unternehmen über eine weitestgehende Reduzierung der internen Komplexität zu verschlanken und sie somit im Sinn der Wettbewerbsfähigkeit fit zu machen. Das bedeutet in der Konsequenz flache Hierarchien, kurze Durchlaufzeiten, geringe Verschwendungen innerhalb der Wertschöpfungskette und flexible Produktions- und Auslieferungszeiten. Lean Management ist konzipiert aus strategischen Einzelbausteinen von Just in time, Simultaneous Engineering, Total-Quality-Management, Kaizen, Benchmarking und Outsourcing.

*Total-Quality-Management:* Die Kernidee ist die kontinuierliche Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen in allen Unternehmensbereichen zur Kundenbindung und der langfristigen Sicherung von Marktanteilen. Das Konzept setzt stark auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter.

Entwickelt wurde die Methode von dem US-Amerikaner William Edwards Demming, Fuß fassen konnte sie jedoch zunächst im Japan der 1950er Jahre. In den 1960er Jahren fand sie in der Gestalt des Null-Fehler-Programms des US-Verteidigungsministeriums wieder in ihr Ursprungsland zurück. Nach Europa schwäppte die Welle erst in den 1980er Jahren.

*Kaizen:* Die »Veränderung zum Besseren« entstand aus der Not heraus in den 1950er Jahren bei Toyota, um gegen die US-amerikanische Übermacht auf dem Automarkt bestehen zu können. Erklärtes Ziel ist die permanente Verbesserung von Tätigkeiten, Abläufen, Prozessen und Verfahren. Das Motto dazu lautete: »Kein Tag ohne Verbesserung im Unternehmen.« In den 1980- und 1990er Jahren erreichte die Welle über den KVP (= Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) Deutschland.

*Six Sigma:* Das Konzept entstand 1987 aus einem Messverfahren für Standardabweichungen heraus bei Motorola. Ziel von Six Sigma ist es, die Zahl der Fehler so zu steuern, dass nahezu 100 Prozent Qualität erreicht wird. Promoter der Methode war GE-Vorstand Jack Welch. Fester Bestandteil der Methode sind die klaren Vorgaben für die Weitergabe des entsprechenden Wissens.

*Computer Integrated Manufacturing:* Das Konzept wurde 1973 von Joseph Harrington vorgestellt. Es sollten möglichst viele Tätigkeiten gesammelt werden, die computergestützt durchzuführen waren. Er hob damit auf die Bedeutung von Informationen in der Produktion sowie von Synergieeffekten durch die Verknüpfung von Insellösungen ab. Allerdings entwickelten daraufhin viele große Hersteller wie DEC, HP, IBM eigene Definitionen und Lösungen, schlussendlich gab es 37 unterschiedliche Konzepte zur Umsetzung.

*Simultaneous Engineering:* Ziel der in den 1990er Jahren entwickelten Methode ist vor allem eine deutliche Verkürzung der Entwicklungszeiten durch die parallele Bearbeitung von Aufgaben. Zugleich soll die intensive Zusammenarbeit der betroffenen Unternehmensfunktionen aber auch die Qualität des Entwicklungsprozesses erhöhen.

## Welleneffekte

Einige der Wellen habe ich selbst miterlebt. Ich habe zum Beispiel im Zuge von Kaizen in einem Unternehmen ein Beschwerdemangement entwickelt und installiert. Das passierte in sehr vielen Unternehmen, auf einmal gab es Lehrstühle zu dem Thema, jede Menge Bücher dazu fluteten den Markt. Marketingmaßnahmen wurden aufgesetzt, um die Mitarbeiter zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen zu bewegen. Die im Grundsatz sehr sinnvolle Methode wurde mit der Null-Fehler-Philosophie so auf die Spitze getrieben, dass im Glauben an die Notwendigkeit immer weitergehende Maßnahmen aufgesetzt wurden. Um die Mitarbeiter für den Glauben zu gewinnen, wurden diverse Rituale eingeführt. Beispielsweise mussten sich in vielen Unternehmen Mitarbeiter für gute Ideen gegenseitig Punkte geben.

### ***Jeder Glauben braucht Rituale.***

Die Mitarbeiter sahen sich daraufhin meist etwas befremdet an und machten die Sache bestenfalls anstandshalber eine Zeit lang

mit. Doch jeder war froh, als der Spuk ein Ende nahm und die Klebepunkte stillschweigend in den Schubladen verschwanden.

Die darauffolgende Welle des Lean Managements zog noch weitere Kreise. Bald gab es keinen Konzern mehr, der nicht eine entsprechende Abteilung aus dem Boden stampfte. Jede Verschlankungsanstrengung bedeutete also im ersten Schritt das Gegenteil: statt weniger Mitarbeitern wurden mehr benötigt.

Mitarbeiter der neuen Abteilung zogen tagein, tagaus durch das Unternehmen, um Verschlankungspotenziale zu finden. Dazu brauchten sie natürlich die Unterstützung der Fachabteilungen. Dementsprechend waren nicht nur die Lean Manager vollauf beschäftigt, sondern die Ressourcen der Abteilungen ebenfalls strapaziert worden. Nicht zuletzt deswegen wurden sie oft nicht gerade mit offenen Armen empfangen, denn ihr Auftauchen bedeutete viel Mehrarbeit über das Tagesgeschäft hinaus. Nicht selten blieb das Letztere liegen.

Es wurde eine Unmenge an Zeit und damit Geld investiert, alles im Glauben, dass die Einsparungen die Investition doppelt und dreifach aufwiegen würden.

***Jeder Glauben fordert seinen Tribut.***

Denn so stand es ja geschrieben in den Handbüchern: Die Veränderung braucht die Anstrengung aller, doch nachher wird alles viel leichter. Wie teuer die Anstrengung jedoch sein würde und wie ihr Nutzen später sein würde, da blieben die Berechnungen der Unternehmen eher vage. Die Verantwortlichen glaubten lieber an die blühenden Landschaften, die sich zeigen würden, wenn das Unternehmen erst mit Mann und Maus den Berg des Wandels überwunden hätte. Bis die Ernüchterung einsetzte.

Setzen Sie eine Extra-Abteilung ein mit dem Ziel, das Unternehmen zu verschlanken, müssen Sie viel verschlanken, um die Zusatz-Kosten hereinzuspielen. Entsprechend sind in den meisten Unternehmen solche Abteilungen inzwischen wieder

deutlich heruntergefahren worden oder ganz in anderen Abteilungen aufgegangen.

Dasselbe Schicksal haben übrigens vielfach die Six Sigma-Abteilungen erlitten, die in der nachfolgenden Welle zur Ressourcenoptimierung gegründet und wieder geschlossen wurden. Die Komplexität, die Teil des Nimbus war, erforderte durchaus speziell geschulte Fachleute. Eine Kaskade der Wissensweitergabe wurde geschaffen, die sich in der Farbe der Gürtel der »Eingeweihten« widerspiegelte. Grün war für Mitarbeiter aus dem unteren Management oder Spezialisten, die nur ein Viertel ihrer Zeit für entsprechende Aufgaben aufwendeten. Der schwarze Gürtel war den Vollzeitverbesserungsexperten vorbehalten, darüber stand nur noch der Meister-Schwarzgürtler. Der Meister war es, der die Kandidaten für die schwarzen Gürtel im Unternehmen auswählte, ausbildete und coachte.

Solche Herrschaftszeichen zeichnen die aus, die mehr Wissen und damit mehr Macht haben. Ein Sog entsteht, der Wunsch, dazuzugehören, wächst. Und gleichzeitig die Ehrfurcht derer, die nicht »eingeweiht« sind und deshalb nur ausführen dürfen, was die Weisen ihnen auftragen.

### ***Insignien befeuern den Glauben.***

Im Zuge der angesprochenen Verschlankung wurden übrigens in zahlreichen Unternehmen nicht nur neue Abteilungen gegründet, sondern ganze Hierarchieebenen ex cathedra gestrichen. Dies geschah nicht immer auf der Grundlage von differenzierten Be trachtungen, sondern manch ein Vorstand hatte beim Blick auf die ausufernden Organigramme des Unternehmens festgestellt: Das kann unmöglich effizient sein. Doch wie sollte er auf eine ganze Ebene verzichten, ohne allergrößte Unruhe zu schüren? Da war die Lean Management-Methode ein willkommenes Feigenblatt.

### ***Der Deckmantel des Glaubens macht Eigeninteressen unsichtbar.***

Solange der Glauben an die Methode fest ist, lässt er sich hervorragend instrumentalisieren und als Rechtfertigung kritischer Maßnahmen heranziehen. Auf diese Weise nehmen Sie jeder Einzelfalldiskussion den Wind aus den Segeln.

### **Wellenblindheit**

Eine der späteren Wellen war die des Outsourcings. Es galt als *das* Allheilmittel gegen zu hohe interne Arbeitskosten. Gerne genommen wurde da die IT, aber auch allerlei Dienstleistungen wie Buchdruck und Call-Center fanden auf diese Weise ihren Weg nach draußen. Indien war eine der beliebtesten Anlaufstellen.

Die Einsparungen, die der Vergleich zwischen der internen Kostenaufstellung und dem Angebot der externen Anbieter versprachen, waren zu verlockend. Die Unternehmen glaubten fest an diese Differenz. Die schönen Zahlen als eine Facette aus der ganzheitlichen Rechnung überstrahlten alles andere. Im gleißenden Licht des Ausschnitts traten alle anderen Kriterien zurück. So ist das beim Glauben: Selbst wenn andere überprüfbare Informationen vorhanden sind, blenden Gläubige solche Fakten in ihrer Begeisterung einfach aus.

### ***Glauben produziert blinde Flecken.***

Die Vorstellung, dass eine rund herum perfekte Lösung gefunden ist, ist einfach zu schön.

Einige der outgesourceten Bereiche sind heute immer noch extern angesiedelt. Für sie ist die Gesamtrechnung aufgegangen. Für andere Bereiche jedoch haben sich viele Unternehmen schon lange entschlossen, die Rolle rückwärts zu machen, und haben zum Beispiel ihre IT wieder selbst aufgebaut. Sie mussten feststellen, dass die Reibungsverluste zu hoch waren. Viel zu hoch.

Das ist nicht wirklich überraschend, denn es ergeben sich in der Konsequenz des Outsourcings etliche Sollbruchstellen. Wenn zum Beispiel der deutsche Fachbereich bei seiner IT-Abteilung

etwas in Auftrag gibt, ist schon die Kommunikation selten frei von Missverständnissen. Wird der Auftrag dann noch ins Englische übersetzt und in der Zusammenarbeit zweier Nicht-Muttersprachler geklärt und implementiert, haben sich die Sollbruchstellen nicht nur vervielfacht, sondern potenziert. Es ist abzusehen, dass der Nacharbeitsaufwand sehr groß ist.

Viele nerven- und ressourcenaufreibende Erfahrungen, ernüchternde Gesamtrechnungen und eine reaktive Insourcing-Welle später ist der Glauben an das Outsourcing heute abgelöst von einer realistischen Betrachtung. Nachdem die Welle durch ist, ist den Unternehmen endlich ein klarer Blick möglich darauf, wo Outsourcing Sinn macht und wo eben nicht.

Die Zahl der Glaubenswellen, die auf diese Weise über die Unternehmen geschwippt sind, ist groß. Und sie wächst weiter, denn die Wellen kommen in immer kürzeren Abständen.

Mit unguten Folgen ...

### **Im Nebel verschwinden Unterschiede**

Durch die immer schnellere Abfolge der Wellen verschwimmen die Grenzen zwischen ihnen immer mehr. In der Gischt, die sich um die Wellen bildet, ist von außen kaum noch zu unterscheiden, was da wirklich rollt. Mit der Zeit sieht jede Welle gleich aus: gleich umfassend, gleich umwerfend, gleich wirksam für alles und jeden.

#### ***Mit steigender Frequenz verliert sich die Differenzierung.***

Der Nebel täuscht darüber hinweg, dass die Wellen, die sich ständig neu auftürmen, von ganz unterschiedlichem Charakter sind. Genau genommen bewegen sie sich auf drei verschiedenen Ebenen.

Die erste Ebene ist die der Managementmethoden. Aus dem Kreis stammen alle Beispiele, die ich Ihnen oben beschrieben habe. Sie sind oft für bestimmte Teilbereiche wie die Produktion

oder die Software-Entwicklung erarbeitet und im zweiten Schritt auf das gesamte System ausgeweitet worden.

Auf der zweiten Ebene lassen sich einzelne Managementinstrumente ansiedeln. Auch einige von ihnen haben Wellen-Status erreicht, bevor sie wieder verschwunden oder auf »Normalmaß« geschrumpft sind. Dazu zähle ich Balanced Score Cards, Benchmarking und Design Thinking.

Die dritte Ebene ist die der Führungsmethoden. Eine Auflistung finden Sie im Kasten – wiederum ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder strenge chronologische Abfolge.

#### **Führungs-Wellen seit den 1930er Jahren – eine Auswahl**

*Autokratischer, charismatischer und bürokratischer Führungsstil:* Max Weber identifizierte Ende des 19. Jahrhunderts diese drei Führungsstile, bei denen jeder für sich unterschiedliche Instrumente und Wege nutzt. Er stellte damit Führung in den Kontext: »Die Situation bedingt das Verhalten.«

*Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil:* Der Begründer der Sozialpsychologie Kurt Lewin definierte in den 1930er Jahren diese drei Führungsstile. Er beschrieb jeweils die Vor- und Nachteile der erstgenannten gegenüber dem Laissez-faire-Führungsstil. Danach wirkt autoritäre Führung negativ auf das Betriebsklima, autoritäre und kooperative Führung wirken positiv auf die Produktivität.

*Das Führungskontinuum:* Ende der 1950er Jahre entwickelten Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt jenes eindimensionale Konzept. Es stellt die Entscheidungsspielräume zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wie eine Art »Schieberegler« dar. Am einen Ende entscheidet der Vorgesetzte ohne Einbindung der Mitarbeiter, am anderen Ende entscheidet der Mitarbeiter und die Führungskraft fungiert nur als Koordinator – dazwischen finden sich fünf Stufen.

*Managerial Grid:* Robert Blake und Jane Mouton entwickelten Mitte der 1960er Jahre das zweidimensionale System, das auf den Achsen Mitarbeiter- und Sachorientierung jeweils neun Stufen hat. Danach entscheidet sich Führung über die beiden Ausrichtungen – als optimal wird der Stil mit der gleichmäßig vertretenen Mitarbeiter- und Sachorientierung bewertet.

*Situative Führung / Reifegradmodell:* Im Konzept von Paul Hersey and Kenneth Blanchard aus dem Jahr 1977 wird Führungsverhalten dem Reifegrad der Mitarbeiter angepasst. Der Reifegrad bestimmt sich über Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter (zweidimensional). Das heißt, ein Mitarbeiter kann in einer Aufgabe mit hoher Motivation und hoher Kompetenz arbeiten. Wechselt er die Aufgabe, hat er wahrscheinlich weiterhin eine hohe Motivation, während die Kompetenz eher niedrig sein wird. Die Mitarbeiter entwickeln sich entsprechend ihrer Laufbahn im Unternehmen in dem Modell.

*Transaktionale Führung (Management by objectives):* Aus der gleichen Zeit stammt die Methode von James MacGregor Burns. Führung ist in diesem Sinne ein Tauschgeschäft, denn der Mitarbeiter bekommt für Engagement und Zielerreichung eine Belohnung. Normen und Spielregeln sind zentral wichtig, genauso wie die Anerkennung von Leistung.

*Transformationale Führung:* Erstmals erwähnt von James MacGregor Burns Mitte der 1990er Jahre, gilt die Methode heute vielfach noch als State of the Art. Danach unterstützt Führung die intrinsische Motivation durch die Förderung der Einzelnen und die Kommunikation visionär-sinngebender Ideen.

*Emotionale Intelligenz:* In Weiterentwicklung der transformationalen Führung stellte 2002 Daniel Goleman das Konzept vor. Danach sind Selbstführung und Selbsterkenntnis sowie deren emotionale Komponenten die Grundlage jeder Führung. Auf ihrer Basis werden sechs Führungsstile genutzt – abhängig von der jeweiligen Situation und dem Mitarbeiter. Damit soll ein Klima geschaffen werden, in dem Kreativität wachsen kann und in dem Mitarbeiter begeistert arbeiten. Das Beziehungsmanagement steht im Fokus.

*Agile Führung:* Im Zuge der Agilitäts-Welle hat sich das entsprechende Führungskonzept etabliert. Danach sind Führungskräfte nicht kontrollierende Vorgesetzte, die Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben. Vielmehr wird die Führung per formaler Macht durch eine »dienende Führung« per Vorbild ersetzt. Die Führungskraft ist für die Vermittlung des »Big Picture« sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen und die individuelle, stärkenorientierte Entwicklung der Einzelnen in selbstorganisierten Teams verantwortlich.

Die nächste Welle in der Führung steht schon in der Tür. Holacracy hat alle Züge einer neuen Glaubensrichtung. Die Tatsache, dass es bereits einige Häretiker gibt, die an der Umsetzbarkeit der Heilsversprechen zweifeln, spricht nicht dagegen. Selbst wenn erste kritische Erfahrungsberichte kursieren: Solche Berichte gab und gibt es auch bei all den anderen Wundermethoden. Solange die Strahlkraft der Methode für eine Gläubigkeit ausreicht, funktioniert die Sache mit dem blinden Fleck hervorragend.

Die verloren gegangene Differenzierung trägt jedenfalls erheblich zu einem Phänomen bei, das großen Anteil an den verheerenden Wirkungen des Methodenwahns hat.

### Glauben stiftet Verwirrung

Erst vor Kurzem saß ich mit der Führungsriege eines großen Finanzdienstleisters zusammen, die ich seit einiger Zeit begleite. Am Tag zuvor hatten sie ihr Jahres-Kick-off gehabt und waren immer noch konsterniert darüber, was sie dort gehört hatten.

Damit wurde ich gleich zu Beginn unseres Treffens konfrontiert. Einer der Abteilungsleiter nahm mich beiseite und fragte: »Frau Dietrich, müssen wir uns eigentlich jetzt duzen oder dürfen wir uns weiter siezen?«

Ich gebe zu, dass ich angesichts der Frage zunächst etwas perplex war. Dann antwortete ich: »Das ist doch eine Frage Ihrer Kultur hier im Unternehmen. Wie kommen Sie darauf?«

Er erwiderte: »Na ja, gestern bei dem Kick-off hat sich unser Geschäftsführer im Zweireiher mit grauer Weste vorne hingestellt und verkündet: ›Wir sind jetzt modern. Wir sind jetzt digital.‹ Im nächsten Satz hat er noch ergänzt: ›Und agil sind wir ebenfalls.‹«

»Aha«, sagte ich. »Was hat er damit gemeint? Hat er das in irgendeiner Form untermauert, was das heißt, dass Sie jetzt alle agil sind? Was digital in diesem Kontext heißt?«

»Nein. Danach hat aber auch keiner gefragt«, entgegnete er mir und fuhr ungerührt fort: »Aber was man so liest, gehört das Duzen ja dazu, wenn ein Unternehmen ›agil‹ arbeitet.«

Das ist ein typisches Zeichen von Glaubenswellen: Es werden Begriffe mit großer Verve hochgeworfen, ohne dass einer davon reflektiert wird, ohne dass einer erklärt wird. Kein Begriff wird auf eine Weise hinterlegt, dass einer der Führungskräfte und Mitarbeiter damit etwas anfangen und es operationalisiert in sein Tagesgeschäft integrieren kann.

Der, der das Zauberwort voll Schwung ausstreut, vertraut darauf, dass die Bedeutung sich jedem von selbst erschließt. Die Wirkung scheint demjenigen recht zu geben. Es kommen keine Nachfragen, alle schweigen ehrfürchtig ob der mächtigen Enthüllung.

### ***Glauben vertraut auf die Magie der Worte.***

Am Tag danach kommen die Fragezeichen: Was heißt das denn für uns? Wenn wir ab heute modern und digital sind, was waren wir denn bisher? Im geschilderten Fall war der Leiter der IT richtiggehend entrüstet. Er schnaubte: »Glaubt der, wir haben unsere Programme bis gestern in Steintafeln geritzt?«

Gerade wenn eine Methode noch komplettes Neuland ist, ist die Verwirrung groß. Es ist, als wird ein ganzes Unternehmen als Erkundungstrupp ausgeschickt: ohne Kompass, ohne Richtungsangabe. Der reine Glauben soll sie ans Ziel führen. Die Verwirrung alleine kostet das Unternehmen ein Heidengeld. Die Zeit, die alle aufwenden müssen, um wenigstens ein bisschen Klarheit zu schaffen, ist enorm.

### **Wo die Verwirrung ihren Anfang nimmt**

Die Verantwortlichen schädigen ihr Unternehmen jedoch nicht mutwillig. Sie sind ganz häufig selbst der Magie der Worte erlegen.

Der Geschäftsführer des Finanzdienstleisters zum Beispiel führt das Unternehmen seit Jahrzehnten nach Gutsherrenart. Und genauso ist sein Unternehmen aufgestellt: wie eine große Familie, die ganz auf sein Oberhaupt ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter sind es entsprechend gewohnt, dass die Macht in der Führungsetage sorgsam gehütet wird. Gerade deshalb sind sie ob einer Ansage wie »ab heute agil« doppelt verwirrt. Sie wissen höchstens ungefähr, was der Chef meint – und das scheint nicht zu dem zu passen, was sie von ihm kennen. Zum agilen Arbeiten gehört die Übergabe von Verantwortung und Kompetenz an Mitarbeiterteams.

Die Fragen, die die Mitarbeiter beschleichen und verwirren, sind: Weiß der Chef, wovon er spricht? Dann müsste er sich in seinem Führungsstil von Grund auf wandeln. Oder weiß er es nicht? Was ist es dann, das er uns als Marschrichtung ausgeben möchte?

Mein Eindruck ist, dass nicht nur in diesem Fall der Zweifel berechtigt ist, ob die elementaren Voraussetzungen von Methoden den Verantwortlichen klar sind. So ist zum Beispiel den meisten nicht klar, dass jeder Mitarbeiter, der »agil« in Projekten arbeitet, zu 80 Prozent seiner Zeit in genau einem Projekt

gebunden ist. Fünf Projekte plus Tagesgeschäft gleichzeitig? Unmöglich.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Es geht nicht darum, dass sich das Management en detail über die Umsetzung im Klaren sein muss. Je höher Sie in der Hierarchie nach oben gehen, umso weniger finden Sie das Wissen, was im operativen Doing hinter den Begriffen steckt. Das ist bis zu einem gewissen Punkt völlig in Ordnung, denn die Hauptaufgabe des Managements ist die Strategie, nicht die Umsetzung.

Wenn Sie allerdings über Schlagworte führen wollen, ist es ratsam zu wissen, was sich hinter den Worten verbirgt. Sonst manövriren Sie sich und Ihre Mitarbeiter in den Blindflug.

***Führen mit nebulösen Glaubensbegriffen kostet Unternehmen viel Geld.***

### **Wer glaubt?**

Der geschilderte Fall des patriarchalischen Geschäftsführers legt den Verdacht nahe, dass die Glaubensfrage eine Generationenfrage ist. Ich sehe das jedoch differenzierter. Der Glauben zieht sich meiner Beobachtung nach durch alle Altersstufen. Gerade bei den jungen Führungskräften, die sich noch in ihre Rolle einfinden, sehe ich das Phänomen häufig.

So hatte ich den Auftrag, in einem Führungskräftetraining das Konzept der emotionalen Führung zu vermitteln. Ich muss dazu sagen: Ich halte es für sehr wichtig, dass die Teilnehmer – bevor sie ein bestimmtes Führungsmodell anwenden – über die Grundzüge dessen Bescheid wissen, was Führung ist und welche Ausprägungen es gibt. Mit diesem Wissen können sie ganz anders mit den Elementen spielen.

Also sprach ich unter anderem über »Managerial Grid«. Das fanden alle hochinteressant. Nur einen Fehler machte ich dabei, denn zum Schluss zeigte ich eine Übersicht, in der ich die

Methode mit einer Jahreszahl, nämlich 1964, versehen hatte. In dem Moment fielen die Rollläden bei den Teilnehmern. Die einen runzelten die Stirn, die anderen tuschelten mit ihren Nachbarn.

Meine interne HR-Ansprechpartnerin ließ mich im Nachhinein wissen, dass die Anwesenden Kritik daran geübt hätten, dass ich deren Zeit mit »ollen Kamellen« verschwendet hätte. Ich erklärte ihr, warum ich es für mehr als sinnvoll halte, einen gewissen Kontext zu schaffen. Nur auf diese Weise wird aus einem Patientrezept ein Instrument, das ich adäquat einsetzen kann. Das leuchtete ihr auch ein. Der Tipp, den sie mir daraufhin gab, war: »Lassen Sie doch beim nächsten Mal die Jahreszahl einfach weg.«

Okay! Wenn das kein Zeichen von Glauben ist, wenn die Jahreszahl allein die Relevanz bestimmt, dann weiß ich es nicht.

***Glauben ist keine Frage des Alters – weder von Methoden noch von Menschen.***

Um mit einem Vorurteil, das sich hartnäckig hält, auch gleich noch aufzuräumen: der Glauben ist genauso wenig eine Frage des Geschlechts. Er ist meiner Beobachtung nach bei Frauen und Männern gleich verteilt. Und doch verschärft der immer noch deutlich größere Anteil der männlichen Führungskräfte das Glaubenthema. Frauen sind – und das ist wiederum meine persönliche Erfahrung – häufig rationaler, in der Sprache wie im Denken. Sie kommen viel lieber und schneller auf den Punkt und neigen deshalb dazu, einen Glauben zügiger zu hinterfragen.

**Heute verheerender denn je**

Glauben ist also weder eine Alters- noch eine Gender-Frage. Er ist noch nicht einmal eine Frage, die spezifisch für unsere aktuelle Zeit ist. Auch in den 1920er, 1950er oder 1980er Jahren hat nicht jeder Vorstand haarklein gewusst, was mit den schönen Begriffen gemeint war, die er verwendet hat. Das Phänomen der

Führung über nebulöse Schlagworte hat es schon immer gegeben. Doch im Gegensatz zu heute hatten die Begriffe eine deutlich längere Anlaufphase. Der Wechsel erfolgte wesentlich gemächlicher. Entsprechend hatten sich schon bei allen Beteiligten Vorstellungen davon gebildet, was mit den neuen Begriffen gemeint ist und was sich konkret dahinter verbirgt.

Denn einer von vier Aspekten, warum sich das Problem in den letzten Jahrzehnten so verschärft hat, ist die *Häufigkeit*, mit der allerorten eine immer neue Sau mit neuen Begrifflichkeiten durch das Unternehmen gehetzt wird. Sie ist dramatisch gestiegen.

Und in den zurückliegenden Jahrzehnten hat nicht jedes Unternehmen jede der Hatzen mitgemacht. Heute dagegen reihen sich immer mehr Firmen sofort ein, wenn eine neue Methode Rettung verspricht. Entsprechend ist die *Dichte*, in der die Einführungen erfolgen, erheblich höher.

Gleichzeitig ist die *Power* gestiegen, mit der die Treibjagden in die Organisation gedrückt werden. Alles muss am besten sofort passieren, damit morgen schon alles nach der neuen Maßgabe läuft.

Darüber hinaus ist das, was die Sauen mit sich bringen, ungleich *umfassender* als früher. Wenn Sie heute von der Einführung von »Agilität« sprechen, hat die nicht nur mit einem Teilbereich Ihres Unternehmens zu tun. Die Auswirkungen erfassen Ihr ganzes Unternehmen, kaum ein Stein bleibt auf dem anderen.

### ***Häufigkeit, Dichte, Power und Gesamtgültigkeit verleihen dem Glauben Wucht.***

Diese vier Aspekte führen dazu, dass jede neue Treibjagd mit noch mehr Verwirrung, noch mehr Auswüchsen und noch mehr Leerlauf einher geht als die zuvor. Jede neue Sau wird zu einer größeren Gefahr für Ihr Unternehmen, wenn Sie sich dem blinden Glauben hingeben.

Wo das Erstarken des Glaubens herröhrt und welche Faktoren ihn immer weiter anheizen – dazu mehr in Kapitel 2, in dem Sie die Treiber der Jagden näher kennenlernen. Richten Sie Ihren Blick jedoch zunächst auf das zweite Horn der Hatz, denn es ist nicht der Glauben allein, der den Methodenwahn prägt ...

## Die Fixierung

Eines der lautesten Hörner bei der Treibjagd ist die Fixierung auf eine bestimmte Methode. Wenn dieses Horn erschallt, schauen alle nur noch in eine Richtung. Wie gebannt! Keiner hat mehr einen Blick für das, was um ihn herum geschieht. Oder geschehen könnte.

Die Frage ist: Woher kommt diese Fixierung?

In der Psychologie gibt es den Begriff der funktionalen Fixierung. Er beschreibt die Beschränkung von Überlegungen und Handlungen auf die gewohnheitsmäßige Verwendung von Strategien und Objekten. Die Beschränkung hindert den Betroffenen daran, Alternativen in sein Denken einzubinden.

Ein Stück weit ist die funktionale Fixierung entwicklungspsychologisch in uns angelegt. Unser Gehirn will Probleme lösen. Dabei greift es auf Erfahrungen zurück. Wir prägen uns Handlungsweisen, mit denen wir in der Vergangenheit erfolgreich waren, gut ein und greifen bevorzugt darauf zurück. Das ist durchaus stringent und in ähnlichen Situationen erfolgversprechend. Gleichzeitig graben sich damit aber Denk- und Handlungsgewohnheiten noch weiter ein. Das hört sich schon nicht mehr so gut an, denn Gewohnheiten zementieren einen Status quo und fördern Stillstand. Erfordert die Lösung eines Problems eine veränderte Sichtweise, ist Stillstand in der Rückwärtsgewandtheit hinderlich.

*Wir alle sind mehr in der funktionalen Fixierung gefangen, als uns bewusst ist.*

Um den Umstand zu verdeutlichen, setze ich bei meinen Trainings oft folgenden kognitiven Leistungstest ein. Aufgabenstellung für die Gruppe ist, dass die Teilnehmer gemeinsam einen Weg finden, eine brennende Kerze an einer Pinnwand zu befestigen, ohne dass dabei Wachs auf den Boden tropft. Als Hilfsmittel steht den Teilnehmern nur eine Schachtel mit Reißzwecken zur Verfügung.

Jetzt geht das Probieren los. Der Verlauf ist immer der gleiche: Es gibt viele hitzige Diskussionen und etliche Fehlversuche. Einige Teilnehmer schlagen vor, die Kerze direkt an der Wand zu befestigen. Andere wollen das geschmolzene Wachs als Kleber verwenden – was nicht erlaubt ist.

Kommt die Gruppe nicht weiter, gebe ich eine Hilfestellung. Ich schütte die Reißnägel auf den Tisch und lege die Schachtel daneben. Das ist ein kleiner Impuls mit großer Wirkung! Denn dadurch ändert sich das Szenario. Auf einmal sehen die Teilnehmer die Schachtel mit den Reißzwecken nicht mehr als Einheit, sondern als zwei verschiedene Dinge. Die sie separat nutzen können.

Sie erkennen die Lösung: die Schachtel mit Reißzwecken an der Pinnwand fixieren und die Kerze hinein stellen. Voilà!

Das Experiment verdeutlicht: Wenn Ihr Blick am Offensichtlichen und Gewohnten hängen bleibt, werden Sie bei allen Aufgaben scheitern, die mehr als Standardlösungen verlangen. Denn:

***Fixierung führt unabhängig vom Problem immer zu gleichen Lösungen.***

So werden vorschnell und halbherzig Lösungen oder Scheinlösungen gezimmert. Das können Sie in vielen Bereichen beobachten, auch in Politik und Wirtschaft. Nehmen Sie zum Beispiel die Autokrise, gegen die 2009 die staatlich verordnete Abwrackprämie helfen sollte. Die Autokonzerne freuten sich, weil sie ihre Halden abbauen konnten. Das Problem wurde also scheinbar

gelöst. Doch statt den Schwung für eine Neuorientierung zu nutzen, um sich von der Fixierung auf den Verbrennungsmotor und das althergebrachte Geschäftsmodell im Vertrieb zu lösen, machten die Autobauer weiter wie zuvor. Die Chance auf den frühzeitigen Einstieg in die E-Mobilität, in das autonome Fahren und weitere zukunftsgewandte Entwicklungen wurde verschlafen. Entsprechend sehen wir heute, dass unsere Autoindustrie im internationalen Vergleich massiv an Boden verloren hat.

Fast zur gleichen Zeit wurden Rettungspakete für die systemrelevanten Banken aufgelegt. Eine gigantische Menge an Staatsgeldern wurde investiert, am System hat sich letztlich nichts geändert. Alle Beteiligten sind auf das Bestehende fixiert, Alternativen werden nicht gesehen. Das Einzige, was sich durch die Maßnahme damals geändert hat: Die Staatsverschuldung ist in den Folgejahren gestiegen!

Der Drang, auf bewährte Lösungsstrategien zurückzugreifen, ist durchaus verständlich. Je komplexer die Welt wird, desto schneller entsteht das Gefühl der Überforderung. Und wer sich überfordert fühlt, greift sicherheitshalber auf ein Rezept zurück, das sich früher einmal als erfolgreich erwiesen hat.

Die Anwendbarkeit der Erfahrungen aus früheren Entscheidungen ist jedoch in bewegten Zeiten begrenzt. Die Entwicklungen der Wirtschaft auf dem Weg in eine digitale Zukunft überschlagen sich, die Geschwindigkeit der Umwälzungen ist größer denn je.

Fixierung führt in veränderten Situationen nie zu guten Entscheidungen. Vielerorts können Sie die Auswüchse beobachten, in die die Fixierung Unternehmen treibt.

Auf fünf Facetten der Fixierung möchte ich etwas näher eingehen – jede hat ihre eigene Dynamik und Auswirkung:

- der »Jetzt sofort«-Drang,
- das Ausblenden,

- den Etikettenglauben,
- die Gnadenlosigkeit,
- das Schwarz-Weiß-Denken.

Die Facetten zeigen sich jeweils in einer ganzen Palette von Verhaltensmustern, von denen Ihnen sicher das ein oder andere bekannt vorkommt ...

### **Der »Jetzt sofort«-Drang**

Mein Team und ich waren vor einiger Zeit aufgefordert worden, ein Angebot für agile Trainings mit abschließender Zertifizierung einer großen Zahl von Mitarbeitern eines Unternehmens abzugeben. Neben uns waren noch vier weitere Anbieter angefragt worden. In einer Telefonkonferenz mit einer Unzahl von Entscheidern sollte jeder Anbieter sein Konzept vorstellen.

Am Morgen vor dem Termin bekam ich die Information: Entscheidungskriterium sei, dass wir gut zwei Wochen später schon starten könnten. Mein Gedanke war: ›Na gut. Schließlich gehört zur Agilität auch Flexibilität und Geschwindigkeit.‹

Umgehend setzte ich Himmel und Hölle in Bewegung, um diesen frühzeitigen Start möglich zu machen.

Prompt kam in der Telko zuerst – noch bevor wir uns überhaupt vorstellen konnten – die Frage an mich: »Können Sie schon in KW 28 leisten?«

»Ja.«

Damit hatten wir den Zuschlag. Nur die Schnelligkeit zählte in den Augen des Kunden. Die Veränderung sollte *jetzt sofort* starten. Alle anderen Kriterien wie Qualität oder ein überzeugendes Konzept waren unwichtig geworden.

Die als bedrohlich empfundenen Veränderungen, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, kommen tatsächlich schnell und immer schneller. In solchen Konstellationen lautet unsere

Denkgewohnheit aus Säbelzahntiger-Zeiten: »Kommt die Gefahr schnell auf mich zu, muss ich sofort reagieren.« Sofortreaktionen sind gefragt.

Für den Neandertaler gab es in einer solchen lebensbedrohlichen Situation nur zwei Alternativen: kämpfen oder flüchten. Es war deshalb nicht so schwer, schnell eine Entscheidung zu treffen und umzusetzen. Nun ist die Welt seither erheblich komplexer geworden und damit auch die Entscheidungsmöglichkeiten. Ein reflexhaftes Vorgehen ist dabei nicht immer die beste Wahl.

Die Erkenntnis ist nicht neu und doch wird ständig dagegen gehandelt. Aus meiner Sicht gilt:

*Jetzt-und-sofort-Entscheidungen sind typisch für gedankliche Fixierung.*

Beim Diktat des Subito gerät die Bandbreite der Entscheidungskriterien zwangsläufig aus dem Blick. Der Drang, aktiv zu werden, und das so schnell wie möglich, überstrahlt alles andere. Er öffnet die Tür weit für Fehlentscheidungen, die zu einem größeren Zeitverlust führen, als ein überlegtes Vorgehen je gekostet hätte.

Kleine Anekdote am Rande: Ich ergänzte in dem Anbieter-Telefonat meine Antwort auf die Frage, ob wir umgehend liefern können, um die Worte: »Da das recht kurzfristig ist, sind die ersten beiden möglichen Tage in KW 28 der Donnerstag und Freitag.«

Ich bekam die Antwort: »Am Freitag geht es nicht, denn da hören wir um 12 Uhr auf zu arbeiten.« So weit reichte die angestrebte agile Flexibilität in dem Unternehmen wohl noch nicht ...

Die Jetzt-und-sofort-Neigung wird in der westlichen Welt zusätzlich von der historisch gewachsenen Machtkultur gefördert. Seit Machiavelli gelten »Virtù« und »Occasione« als Schlüsselbegriffe. Die Tüchtigkeit des Herrschers zeigt sich darin, dass er

die Chance beherzt ergreift. Das hat unser Bild vom zupackenden Helden geprägt.

Chinesische Strategen empfehlen dagegen schon seit Jahrtausenden ein differenzierteres Vorgehen. Sehen sie eine Chance, nehmen sie sich die Zeit, genauer hinzusehen. Auf Basis dieser Erkenntnis wählen sie die richtige Methode und den exakt richtigen Moment für deren Einsatz. Ihr Vorgehen verspricht gerade in komplexer werdenden Zusammenhängen mehr Erfolg. Und doch hat Macchiavelliisches Handeln Hochkonjunktur. Mir scheint, dass häufig umso »beherzter« gehandelt wird, je unsicherer die Lage ist. So sagte Warren Buffett zum Beispiel bereits vor Jahren: »Beim Investieren korreliert Aktivität nicht mit Leistung.« Sich von der Hektik des Börsengeschäfts zu vorschnellem Handeln hinreißen zu lassen, ist genauso kontraproduktiv wie die überhastete Entscheidung für eine Methode. Nicht die schiere Masse oder Wucht der Handlung bestimmt das Ergebnis.

Auf der anderen Seite hat jegliche Aktivität – und sei sie noch so sinnlos – einen großen Charme. Sie führt zur kurzzeitigen Beruhigung. Die Frage ist nur, wer dadurch beruhigt werden soll. Entsprechend der Antwort lassen sich zwei Muster unterscheiden: der blinde und der sehende Aktionismus.

Derjenige, der blind aktionistisch handelt, sorgt doppelt für temporäre Beruhigung. Er vermittelt nicht nur seinem Umfeld ein gutes Gefühl, sondern auch sich selbst. Denn in seiner Blindheit hält er das, was er tut, für sinnvolles Handeln.

Denjenigen, der sehend aktionistisch handelt, bedaure ich fast noch mehr als den blinden Aktionisten. Er erkennt sehr wohl, dass das, was er tut, wirkungslos oder gar kontraproduktiv ist. Dass er sich bestenfalls etwas Zeit verschafft. Er tut es dennoch, denn er glaubt, die Rechtfertigung nach außen zu brauchen. Seine Handlungen sollen dokumentieren, dass er zeitgemäße Entscheidungen trifft und mutig umsetzt. In diesem Fall dient der Aktionismus dem Selbstschutz und wird ganz bewusst eingesetzt.

Die nächste Facette, in der sich die Fixierung zeigt, wird dagegen selten bewusst eingesetzt ...

### Das Ausblenden

Es liegt in der Natur der Sache: Wenn Sie etwas mit Ihren Augen locker fixieren, dann sehen Sie das, was außen herum ist, noch undeutlich. Wenn Sie Ihren Blick stärker fixieren, verschwindet das Umfeld komplett. Sie haben es ausgeblendet. Nicht mit Absicht, sondern einfach nur, weil Sie sich so stark auf den einen Punkt konzentrieren. Die Ausblendung ist passiv.

Das gleiche Phänomen ist zu beobachten, wenn sich Manager auf die Einführung einer Methode fixiert haben. Um die favorisierte Methode einführen zu können, werden wichtige Aspekte auf verschiedenen Ebenen und von unterschiedlichster Couleur ausgeblendet. Das gilt vor allem für die Themen, die über das Heute hinaus in die Zukunft reichen.

Ein Beispiel aus einem Unternehmen: Die Geschäftsleitung hatte explizit eine Zertifizierung angefragt. Das gesamte Haus sollte ab sofort »auf Agilität umgestellt werden«. Auf unsere Frage, ob die Firma wirklich die Zertifizierung an den Anfang stellen und nicht erst den Gesamtprozess strukturieren und die Organisation auf die neue Arbeitsweise vorbereiten wolle, bekamen wir die Antwort: Es sei alles gut geplant, die Mitarbeiter seien bereit.

Vor Ort stellten wir fest, dass in den Kursen Menschen mit unterschiedlichstem Kenntnisstand saßen. Manche waren hoffnungslos überfordert, sie wussten gar nicht, worum es geht und was sie mit dem Wissen später anfangen sollen. Die Begriffe »Agil« oder gar »Scrum« hatten sie zuvor noch nie gehört.

Der Grund war, dass die Organisation als Ganzes und die Mitarbeiter noch nicht in das Thema eingeführt worden waren. Es fehlte ein ganzheitliches Konzept, ein Rahmen. Daran würden auch zertifizierte Mitarbeiter nichts ändern ...

Für die Einführung einer Methode ist immer ein entsprechender Rahmen notwendig. Dazu gehören unbedingt eine möglicherweise notwendige organisatorische Umstrukturierung und die entsprechende Vorbereitung der Mitarbeiter. Beides benötigt Zeit und will eingeplant sein. Doch der Rahmen steht häufig nicht im Fokus. Meine Erfahrung ist daher:

***Der Rahmen ist das häufigste Opfer der Ausblendung.***

Dafür kann ich Ihnen unzählige Beispiele nennen. So stand bei einem meiner Kunden eine umfassende Systemumstellung bevor. Der Vorstand berichtete begeistert: Das neue System werde zu erheblichen Einsparungen führen und die Mitarbeiter vom ersten Tag an entlasten. Deshalb sollte die Einführung unternehmensweit zeitgleich stattfinden. Die Big-Bang-Lösung sah vor, dass an einem Abend das alte System herunter- und am nächsten Morgen das neue System hochgefahren wird.

Der Termin dafür lag in den Sommerferien. Die vier Wochen davor waren für die entsprechenden Trainings vorgesehen.

Ich fragte den verantwortlichen Bereichsleiter: »Haben Sie eine Urlaubssperre für die Zeit verhängt?«

Er erwiderte: »Für die entscheidenden Tage schon.«

»Und für die Zeit der Trainings?«, hakte ich nach.

Er schüttelte erschrocken den Kopf und erwiderte: »Oh! Daran haben wir nicht gedacht.«

Prompt waren 30 Prozent der Mitarbeiter in diesem Zeitraum im Urlaub. Damit wusste ein Drittel der Mitarbeiter am Big-Bang-Tag nicht, was sie erwartete. Das Chaos war vorprogrammiert.

Das Unternehmen hatte die Bedeutung der Vorbereitung der Organisation komplett unterschätzt. Die Abteilungsleiter hatten entweder aus Scheu vor dem Unwillen der Mitarbeiter oder aus

Nachlässigkeit nicht den Rahmen dafür geschaffen, dass alle die notwendigen Schulungen besuchen konnten. Selbst die eilig anberaumten Zusatztermine – die einen erheblichen Mehraufwand und damit Kosten verursachten – konnten die Lücke in der Vorbereitung nicht zur Gänze schließen.

Der Rahmen für die Einführung ist nicht nur in Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Vorhabens. Ich bin 2018 den Inka-Trail in Peru gewandert. Wenn ich mir vorstelle, unser Guide wäre dort mit uns zum ersten Mal eine neue Variante gegangen und hätte nicht vorab dafür gesorgt, dass am Ende jeder Etappe ein Schlafplatz und Essen auf uns wartete, dann wäre der Trip sicher nicht so gut abgelaufen. Es ist für uns selbstverständlich, dass wir für die außergewöhnlichen Anforderungen im Hochgebirge Vorbereitungen treffen. Unternehmen sehen sich heute laufend nicht nur außergewöhnlichen, sondern sogar komplexen Situationen gegenüber – sie müssen ebenso Wert auf die Vorbereitung legen.

Der Guide muss zudem seine Gruppe einschätzen können: Wie fit sind die Teilnehmer? Wie lang darf eine Etappe sein? Verfügen sie alle über die nötigen Fähigkeiten, um mitzuhalten?

Wenn Sie zum Beispiel Mitarbeiter, die kein Englisch sprechen, in die Zertifizierung für eine Anglizismen-durchdrungene Methode schicken, dann tun Sie damit weder den Mitarbeitern noch Ihrem Unternehmen einen Gefallen. Wenn die Befähigung fehlt, einen solchen weiterführenden Schritt zu gehen, kann das nur zu Frust auf allen Seiten führen. Deshalb gehört zu einem guten Rahmen, dass Sie für die nötigen Voraussetzungen bei allen Beteiligten Sorge tragen.

Ähnliches gilt für die Aufgabe des Guides. Er hat dafür zu sorgen, dass sich seine Teilnehmer an die außergewöhnliche Höhe gewöhnen können. So muss er den Startpunkt der Wanderung so ansetzen, dass ausreichend Zeit für die Akklimatisierung gewährleistet ist. Sein Ziel ist, dass alle am Gipfel ankommen.

Wenn er umkehren muss, weil die Hälfte seiner Gäste auf dem Weg höhenkrank wird, kann er das für sich nicht als Erfolg verbuchen.

Genauso wenig erfolgreich sind Unternehmen, wenn sie ihren Mitarbeitern neue Strukturen überstülpen, ohne ausreichend Zeit für die »Akklimatisierung« einzuplanen. Die Veränderung von Verhaltensweisen vollzieht kein Mensch von heute auf morgen. Gleichzeitig setzen viele der neuen Methoden einen solchen tiefgreifenden Wandel voraus. Dennoch wird der Faktor Zeit in Unternehmen gerne besonders bei diesem Punkt ausgeblendet.

Die Befähigung und Mitnahme der Mitarbeiter sind jedoch nicht die einzigen Rahmenbedingungen, die durch die Fixierung viel zu häufig vernachlässigt werden. Die Erfassung der wahren Kosten gehört dazu.

***In der Fixierung werden Business Cases typischerweise stark vereinfacht.***

Solche Simplifizierungen sind auch ein klassisches Projektmanagement-Problem. Es werden die Anschaffungs- und Entwicklungskosten von Projekten kalkuliert und die erhofften Einsparungen gegengerechnet, ein Strich wird darunter gezogen und die Entscheidung aufgrund des positiven Business Case getroffen.

Nicht berücksichtigt werden häufig die Begleitkosten, die Umstellungskosten, die laufenden Folgekosten etc. Das ist so, als hätten Sie sich darauf festgelegt, einen Porsche zu besitzen, obwohl Ihr Portemonnaie eher schmal ist. Sie sparen und sparen, bis das Geld endlich für ein gebrauchtes Fahrzeug reicht. Beim ersten Besuch in der Werkstatt stellen Sie dann fest, dass schon die Wartung Ihr Budget sprengt.

Die in meinen Augen wohl fatalste Ausblendung ist die der Passung: Ist die Lösung überhaupt geeignet, das vorliegende

Problem zu lösen? In der Fixierung herrscht die Überzeugung vor:

***Die Methode passt immer und überall.***

Ich bin kürzlich von einem großen Finanzdienstleister gebeten worden, mich um dessen Ressourcenmanagement zu kümmern. Ich führte das vorbereitende Interview mit dem CIO und fragte ihn unter anderem: »Wie lange leben Sie und Ihr Team denn schon mit dieser Engpass-Situation?«

»Die haben wir bereits längere Zeit«, antwortete er.

Ich fragte weiter: »Was haben Sie bisher dagegen unternommen?«

»Na ja«, meinte mein Gesprächspartner und weitete mit dem Zeigefinger seinen Hemdkragen, der auf einmal zu eng geworden schien, »letztes Jahr hieß es in der Organisation: Wenn wir Agilität einführen, dann löst das unser Ressourcenproblem. So wurden alle Mitarbeiter in meinem Bereich auf Scrum geschult.«

»Oh«, sagte ich. »Es war die Erwartung, dass eine neue Methode Ihnen mehr Ressourcen verschafft?«

Er nickte nur.

Das Unternehmen hatte versucht, mit einer Methode, die für das Managen einzelner Projekte entwickelt wurde, ein Projektportfolio zu managen – also damit auf einer anderen Ebene zu agieren. Mit einem Hammer können Sie keine Laubsägearbeit machen. Finden Sie jedoch in Ihrem Werkzeugkasten nur einen Hammer vor, werden Sie es damit versuchen. Dass Sie damit scheitern, heißt nicht, dass ein Hammer grundsätzlich ein untaugliches Werkzeug ist. Sie sollten nur vor seiner Verwendung genau hinschauen, ob er Ihr Problem lösen *kann*. Das genaue Hinsehen fehlt auch bei der nächsten Facette ...

## Der Etikettenglaube

Telefunken stand als Markenname einst für deutsche Qualitätsgeräte. Das ursprünglich deutsche Unternehmen ist mittlerweile längst pleite, der gute Name wird jedoch weiter genutzt. Heute vergibt eine Firma in Frankfurt dieses Label an verschiedenste Unternehmen, die dann »Telefunken«-Elektrogeräte jeder Kategorie vertreiben. Die Kunden kaufen immer noch in dem Glauben, ein Produkt »Made in Germany« zu erwerben. Ob das wirklich so ist? Das wird nachrangig. Ein wunderbares Beispiel für eine in vielen Bereichen anzutreffende blinde Etikettengläubigkeit.

In der Mode kann das so aussehen: Der Name Prada steht unstrittig für Fashion, Qualität und Wertigkeit. Die Brillen mit diesem Label sind dagegen pure Massenware. Die Sparte profitiert von dem Etikett, für das ein anderer Bereich gesorgt hat.

Fazit:

***Nicht jedes Etikett erfüllt die damit verbundenen Erwartungen.***

Je größer jedoch die Fixierung, desto hartnäckiger hält sich der Glaube an das Versprechen. Aus diesem Grund ersticken Label wie »digital« und seit einiger Zeit auch »agil« jede Prüfung und jedes Hinterfragen des Inhalts schon im Keim. Alles, was solche Stempel trägt, ist von Haus aus cool und innovativ.

Ich will Ihnen ein Beispiel geben: Intensiver und regelmäßiger Austausch im Team gilt weithin als wesentlicher Erfolgsfaktor agilen Arbeitens. Daher ist das Label »agil« eng mit Kommunikation verbunden. Sie gilt als der innovative Clou, mit dem endlich alle Probleme der Zusammenarbeit – in und außerhalb von Projekten – gelöst werden.

Merken Sie allerdings zu dem Thema an, dass Kommunikation seit jeher und bekanntermaßen der Erfolgsfaktor von Projekten gewesen ist, winken die Gesprächsteilnehmer häufig ab. Denn

auf dem Etikett Projektmanagement steht: »Ich bin nicht innovativ, mich gibt es schon länger.«

Im Projektmanagement gilt schon immer die Regel: Der Projektstatus muss mindestens einmal wöchentlich in einem Jour fixe ausgetauscht werden, in kritischen Zeiten auch ein- bis zweimal täglich. Ich weiß nicht, wer das Gerücht aufgebracht hat, im klassischen Projektmanagement sei weniger Kommunikation vorgesehen. Kommunikation, miteinander reden, gilt hier ebenfalls als zentrale Disziplin und Erfolgsgarant.

Für diese Erkenntnis brauchen Sie keine Agilität, die Ihnen vorschreibt, dass sich alle täglich morgens um 7.45 Uhr treffen. Ich weiß, dass das in vielen Abteilungen schon seit Jahren praktizierter Standard ist. Und in solchen Meetings stehen alle Teilnehmer, damit es schnell geht. Kommt Ihnen das bekannt vor?

De facto wird also häufig alter Wein in neuen Schläuchen verkauft – was aber nicht heißt, dass er schlecht ist. Er wird nur mit dem neuen Etikett unkritischer angenommen.

Noch ein alter Wein gefällig? Auf dem Etikett der neuen Methoden steht: Wir befreien uns alle von der Uniformität. Weg mit den Krawatten, weg mit den dunklen Anzügen. Sehen Sie genau hin: Die Kleiderordnung lebt. Sie macht nur andere Vorgaben. Heute ist es die Jeans zum Jackett. Oder wenigstens die weißen Turnschuhe zum Anzug.

Sie wollen signalisieren, dass Sie als Vorgesetzter in der neuen Arbeitswelt angekommen sind und sie vorleben? Kein Problem: Lassen Sie die Krawatte weg, knöpfen Sie Ihr Hemd ein wenig auf. Ich kenne einige Führungskräfte, bei denen sich der Wechsel der Führungskultur auf den Wechsel des Kleidungsstils beschränkt.

### ***Die Befreiung von der Kleiderordnung ist Etikettenschwindel.***

Viele der neuen Methoden haben sich auf die Fahnen geschrieben, dass sie alte Fixierungen aufbrechen und Freiräume

für Individualität schaffen. Doch wer heute in weißen Turnschuhen zur Anzughose erscheint, der bricht nicht die Regeln, sondern er hält die neuen Regeln strikt ein. Er ist damit letztendlich ganz schön bieder.

Das gilt nicht nur für den Kleidungs-Code. Agile, Holacracy, Lean und wie sie alle heißen, wollen Freiraum im Denken, in den Arbeitsformen, in der Arbeitsgestaltung, in den Entscheidungen schaffen. Sie setzen tatsächlich alte Regularien außer Kraft. Freier machen sie die Organisationen dadurch nicht zwangsläufig, denn sie ersetzen die alten Normen – bei genauem Hinsehen – durch neue. Nur sieht so genau keiner hin bei einem neuen Schlauch ...

Das ist genau der Punkt: Es kommt auf den Wein an und nicht auf den Schlauch. Bleibt Ihr Blick ausschließlich am Schlauch haften, dann kommen Sie gar nicht dazu, den Wein zu probieren.

***Beurteilen Sie besser den Wein statt den Schlauch.***

### **Die Gnadenlosigkeit**

Eine weitere Facette der Fixierung ist es, wenn eine Lösung gnadenlos auf alles angewendet wird, was nicht bei drei auf den Bäumen sitzt.

Besonders gerne genommen: die Digitalisierung. Sie ist per se keine Methode, sondern ein Überbegriff für eine (auch) technische Transformation von hoher Komplexität. Doch gerade weil es sich um ein so überaus komplexes Thema handelt, ist die Verlockung groß. Digitalisierung wird im Sinn schneller Ergebnisse pauschal als Lösung für jedwedes Problem empfohlen. Jede Vertiefung ins Detail mutet zeit- und nervenaufreibend an, deshalb verkommt die Auseinandersetzung damit schnell zu dem Motto: »Digitalisieren ist gut. Für alles!«

Am nächsten liegt die Entwicklung jenes digitalen Tools, das jedem ein Begriff für Vereinfachung ist – gemäß dem Werbespruch, für den sich Apple sogar die Trademark gesichert hat:

*There's an app for that.*

So werden für die passendsten und unpassendsten Prozesse Apps entwickelt – unabhängig davon, ob der Kunde das möchte oder den persönlichen Kontakt weiterhin bevorzugt. Immerhin kann sich derjenige, der so handelt, den Orden anheften: »Seht her, ich bin modern. Ich bin in Sachen Digitalisierung unterwegs!« Hat er jedoch die Grundlage seines Handelns nicht hinterfragt und keine Alternativen erwogen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er mit der Aktion nur Ressourcen vergeudet.

Thorsten Dirks, damals CEO der Telefónica Deutschland, hat einmal sagt: »Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen Scheiß digitalen Prozess.« Recht hat er!

Mit der gleichen Gnadenlosigkeit werden Dinge zusammengebracht, die nur schwer und mit Aufwand unter einen Hut zu bringen sind. Bei einer undurchdachten Kombination können sich die Lösungen im Zweifelsfall sogar von der Zielsetzung und Ausrichtung her gegenseitig behindern – mit fatalen Folgen.

So stellen neue Führungsmodelle das wechselseitige Vertrauen in den Fokus. Das Miteinander wird großgeschrieben. Als Hebel, um Vertrauen zu schaffen, gilt das Instrument des Feedbacks.

Einige große Unternehmen, unter ihnen die Lufthansa, adidas und SAP, sind daher auf die Idee gekommen, Feedback zu systematisieren und dafür eine App zu nutzen. Wie bei den bekannten Bewertungsportalen kann jeder jedem Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten Sterne geben. Die Apps sind mit dem Terminkalender der Mitarbeiter verknüpft, so dass nach jedem Treffen der Nutzer aktiv aufgefordert wird, eine Bewertung für den Gesprächspartner abzugeben. Dabei kann jeder seine Bewertung auch anonym abgeben.

Das führt die Idee des Feedbacks ad absurdum. Ein vertrauensschaffendes Instrument kann es nur dann sein, wenn Geber und Nehmer sich direkt austauschen. Denn Feedback zu geben,

ist eine Form der Wertschätzung. Es soll blinde Flecken im Selbstbild erhellen und durch die konkrete Benennung auch kritischer Themen eine Verhaltensänderung ermöglichen. Doch was sollen Sie mit unkommentierten drei Sternen anfangen, die Ihnen ein Anonymus zuschreibt? Zu wem sollen Sie dann Vertrauen aufbauen? Sie können aufgrund des Hinweises nichts ändern. Das hat nichts mit qualifiziertem Feedback zu tun.

Die Feedback-App ist übrigens auch ein wunderbares Beispiel für die nächste Facette der Fixierung ...

### **Schwarz-weiß-Denken**

Damit komme ich zur letzten der fünf Facetten der Fixierung. Das Denken in Entweder-oder-Kategorien ist ein menschlicher Klassiker für undifferenziertes Urteilen. Da heißt es:

- Veganer oder Fleischfresser,
- Saulus oder Paulus,
- Raucher oder militanter Nichtraucher.

Dazwischen gibt es nichts, keine Grautöne. Wer fixiert ist, der lässt nur die Extremausprägung gelten und sonst nichts: schwarz oder weiß eben.

Ein besonderes Symptom ist die Fixierung auf die reine Lehre. Nur die soll umgesetzt werden – und zwar komplett. Halbe Sachen gibt es nicht. Dieser Ansicht sind viele Jünger moderner Methoden. So auch der Erfinder von Holacracy, Brian Robertson. Er meint: Werden nur Teile von Holacracy eingeführt, wird sich die Machtstruktur im Unternehmen nicht verändern und das System nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen. Dafür muss zwingend das System als Ganzes, die reine Lehre implementiert werden. Für ihn ist es eine absolute Wahl:

#### ***Entweder Hierarchie oder Holacracy.***

Welches Motiv auch immer hinter dem Absolutheitsanspruch steckt – ob wahre Überzeugung oder knallharte

Geschäftsinteressen des Erfinders: Es schließen sich viele der Fixierung an.

Die Konsequenz der Unternehmen ist, dass sie explizit die Einheits-Stangenware verlangen. Damit verzichten sie sehenden Auges auf individuelle Passgenauigkeit.

Das Schwarz-weiß-Denken zieht auf allen Ebenen seine Kreise, zum Beispiel in der Personalpolitik. Ich hatte in einem Unternehmen eine ausgesprochen fitte Ansprechpartnerin: versiert, erfahren, flexibel. Eines Tages jedoch war sie weg. Freigestellt. Gerüchteweise wurde ihr eines zum Verhängnis: ihr Alter. Ersetzt wurde sie durch einen jungen Mann direkt von der Universität. Ein »Digital Native«, wie es hieß. Ihm wurde qua Alter eine Kompetenz zugeschrieben, die seiner Vorgängerin aus dem gleichen Grund aberkannt wurde.

Die fünf geschilderten sind die Facetten von Fixierung, die Sie national wie international vorfinden. Bei uns in Deutschland wird die Fixierung zusätzlich noch von einem Phänomen getrieben, das all diese Facetten verstärkt ...

## Der Verstärker

Wir Deutschen lieben Standards. Wo immer wir können, schaffen wir welche. Dabei schießen wir gerne mal über das Ziel hinaus. Wo dann Standardisierungssucht und Fixierung aufeinandertreffen, schaukeln sie sich gegenseitig noch weiter hoch. Das steigert die Anfälligkeit für solch absolute Entscheidungen, eine Methode entweder ganz oder gar nicht einzuführen. Und befördert den Hang, genau die Methode zu wählen, die gerade alle wählen. Den Standard eben. Jede Abweichung wird argwöhnisch betrachtet.

Die andere Seite der gleichen Medaille ist die Begeisterung für das Zertifizieren. Es gilt als Krönung eines Lernerfolgs, wenn der Abschluss einer Aus- oder Weiterbildung mit einem Zertifikat

dokumentiert wird. Ob der Stempel nun die Aufschrift ISO, TÜV, TOEFL oder IHK trägt – wir nehmen jeden offiziell anmutenden Beleg. Denn das muss ja Qualität sein, da können wir nichts falsch machen.

Dementsprechend lässt die große Nachfrage Zertifikate auf dem Markt sprießen, die den Nebel um den Methodenwahn noch befeuern, anstatt für Klarheit zu sorgen.

\*\*\*

Die deutsche Wirtschaft stürzt sich mit der ihr nachgesagten Gründlichkeit in den geschilderten Glauben und die Fixierung mit all ihren Facetten. Wir tun das jedoch nie aus Jux und Tollerei. Für die Jagd der Sau durch das Management-Dorf führen die Unternehmen durchaus Gründe ins Feld. Sie werden gern verkündet, jedoch selten analysiert und hinterfragt. Sie haben aus meiner Sicht oft mehr den Charakter einer Hoffnung denn einer sachlichen Begründung ...

## **Die Hoffnung**

Es gibt sie, die Sätze der Hoffnung, die jede Treibjagd untermauern. Sie vernehmen sie in den gebetsmühlenartigen Reden der Methoden-Gurus und ihrer Anhänger. Sie lesen sie rauf und runter in allen Medien. Sie hören sie auf Veranstaltungen allerorten. Sie entkommen ihnen nicht.

Diese Sätze werden deshalb so häufig und so gerne verwendet, weil Hoffnung in Zeiten der Unsicherheit ein begehrtes Gut ist. Also greifen alle begierig danach.

Damit sind die Wortfolgen Strohhalmen gar nicht so unähnlich: Beide werden ergriffen auf der Suche nach Halt. Beide tragen etwa genauso weit. Die Sätze der Hoffnung sind selten durch Fakten untermauert und auf den Einzelfall übertragbar. Das vermindert jedoch ihre Anziehungskraft nicht.

Für eine gute Entscheidung sollten Sie jedoch Hoffnung und Realität auseinanderhalten können. Ich möchte mir mit Ihnen jenes Dutzend Sätze näher ansehen, das die weiteste Verbreitung gefunden hat. Ich bin sicher, dass Sie den einen oder anderen wiedererkennen. Sie beziehen sich zur Hälfte auf die Einstellung von Führungskräften und die von Mitarbeitern. Ich beginne mit denen des Managements ...

**Satz 1 der Hoffnung: »Der Kicker verändert unsere Unternehmenskultur.«**

Der Kicker im Eingangsbereich ist bereits lange zur Insignie der Modernität geworden. Dieses wie vieles andere Zubehör hat sich inzwischen in seiner Funktionalität verselbstständigt. Die Dinge werden angeschafft in der Hoffnung, dass sie von sich aus eine nachhaltige Wirkung entfalten. Sie sollen nach innen auf das Mindset der Mitarbeiter abfärbten und nach außen einen guten Eindruck auf Besucher und Kunden machen.

Ich will solchen Äußerlichkeiten eine gewisse Wirkung nicht absprechen, wenn sie mit einer Änderung der Unternehmenskultur einhergehen. Beschränkt sich die Veränderung im Unternehmen jedoch auf die reinen Äußerlichkeiten, erscheint mir das fast schon grotesk.

So wie bei einem Kunden, den ich vor Kurzem besucht habe: Gut sichtbar mitten in der Eingangshalle stand der nigelnagelneue Kicker, die Mitarbeiter trugen durch die Bank Jeans und weiße Turnschuhe. Wie ich gehört habe, sind sogar Schlafboxen eingerichtet worden. Doch schon am Empfang endete die Herrlichkeit. Ich wurde im Kasernenton begrüßt. Zum Warten wurde ich in einen Raum geschickt, der in den Original-1970er-Jahre-Farbtönen braun und orange gehalten war. Und auf dem Weg dorthin begegneten mir etliche Mitarbeiter mit einem gedehnten »Maaaahlzeit« -freitagnachmittags um 14 Uhr. Mehr Nostalgie geht kaum.

Vielleicht wäre ich von dem Gegensatz nicht ganz so überrascht gewesen, wenn es sich bei dem Kunden um ein kleines Unternehmen mit bescheidenem Anspruch gehandelt hätte. Tatsächlich ist es die Niederlassung eines weltweit agierenden Konzerns.

***Kein Kicker, kein Smoothie-Maker, kein Sternekoch in der Kantine allein lässt eine Organisation wertschöpfender arbeiten.***

Letztendlich kommt es doch auf die Wertschöpfung an. Wer keine Gewinne erwirtschaftet, hat bald kein Budget mehr für einen Kicker.

Nicht nur beim Interieur wird die Hoffnung gerne auf Äußerlichkeiten gesetzt ...

### **Satz 2 der Hoffnung: »Ein Zertifikat macht kompetent.«**

Zertifizierungen machen als externe Referenz in bestimmten Branchen für Prozesse und Produkte sehr viel Sinn. Sie zeigen, dass einheitliche Standards bedient werden und idealerweise auch nach ihnen gearbeitet wird. Sie vermitteln und signalisieren nach innen wie nach außen Qualitätsbewusstsein sowie ein gemeinsames Verständnis zu einem Thema oder einer Organisation. Für solche Zwecke sind sie erfunden worden und dort gehören sie unzweifelhaft hin. Mitarbeiter empfinden es oft als wertschätzende Geste, wenn das Unternehmen ihnen eine Zertifizierung als Abschluss einer Weiterbildung ermöglicht.

Über den sinnvollen Einsatzbereich hinaus ist jedoch ein Trend zu beobachten:

***Zertifizierung wird zur Zertifizitis.***

Viele Unternehmen halten die Zertifizierung für die entscheidende Maßnahme bei der Einführung einer Methode. Entsprechend ist der Markt der Anbieter explodiert. Es sind nicht mehr

nur die allgemein anerkannten, unabhängigen Organisationen, die Zertifizierungen vergeben, wie die gemeinnützige Gesellschaft für Projektmanagement oder die beiden großen, privatwirtschaftlich geführten Scrum-Organisationen. Zahlreiche Beratungsinstitute dienen Ihnen inzwischen »interne« Zertifizierungen an. Die Anbieter sind in der Qualität der Wissensvermittlung allerdings höchst unterschiedlich. Misstrauisch sollten Sie insbesondere dann werden, wenn das Zertifikat integraler Bestandteil des angebotenen Trainings ist. Dann wird der Titel häufig ohne jegliche standardisierte Prüfung vergeben und hat daher mit Kompetenznachweis nichts mehr zu tun.

Selbst ein verliehenes Zertifikat sagt noch lange nichts über den Effekt aus. Zertifizierungen beschränken sich in der Regel auf die Bestätigung von gelerntem Wissen. Mit dem, was die Mitarbeiter vor Ort für ihre Arbeit brauchen, hat das oft wenig zu tun. Es ist eine trügerische Hoffnung, dass gelerntes Wissen allein reicht, um einen Mitarbeiter zum Beispiel zu einem guten Projektleiter zu machen. Das Wissen kann eine Basis liefern, die notwendige Handlungskompetenz geht jedoch erheblich weiter und stellt deutlich andere Anforderungen an den Einzelnen. Das Etikett »Zertifiziert« alleine hat dafür keine Aussagekraft.

Die Hoffnung auf garantierte Handlungskompetenz erfüllt eine Zertifizierung also nicht. Im Gegenteil: Zertifizierungen bergen für die Unternehmen sogar ein Risiko. Die Mitarbeiter nehmen sie gerne als Goodie, weil der »Orden« ihren Marktwert erhöht und die Konkurrenz aufmerksam macht. Die Rückzahlung der Zertifizierungskosten, mit denen Firmen das Risiko minimieren wollen, schreckt niemanden ab. Will ein Mitarbeiter sich verändern und verdient danach darüber hinaus noch mehr Geld, nimmt er die vermeintliche Strafe sicher in Kauf.

Die Hoffnung auf eine belastbare Kompetenz bezieht nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die externen Berater mit ein ...

**Satz 3 der Hoffnung: »High-Level-Berater geben den besten Rat.«**

Externe Berater gelten vielen Unternehmen als die Heilsbringer, deren Aussagen nicht hinterfragt werden müssen. Denn schließlich eilt ihnen der Nimbus des besseren Überblicks und des größeren Knowhows bei aktuellen Themen voraus.

Wenn Sie eine gute Wahl getroffen haben, dann ist das auch so: Ein Berater kennt eine Vielzahl an Unternehmen, war idealerweise selbst im Management von Unternehmen tätig und verfügt somit über einen größeren Erfahrungsschatz als die Führungsriege einer Firma. Doch wie erkennen Sie den guten Berater?

Gerade große Beratungshäuser leben von dem Ruf, zwar den teuersten, aber den besten Rat zu haben – und zwar unabhängig vom aktuellen Bedarf des Unternehmens. Das ist großartig für diese Berater, denn ihr Firmenschild funktioniert wie eine Gelddruckmaschine. Nur:

*Der gute Name der Quelle ist keine Garantie für guten Rat.*

Selbstverständlich hängt der Erfolg von der entsprechenden Expertise, dem Wissen und der Kreativität des einzelnen eingesetzten Beraters ab – und von seiner Bereitschaft, sich individuell auf die Anforderungen des Kunden einzustellen. Solche Berater-Kompetenzen sind auch, aber nicht nur bei den großen Häusern zu finden.

Einer meiner Kunden hatte sich einen der großen Beraternamen eingekauft, weil er auf das Etikett vertraute. Er berücksichtigte jedoch nicht die Flughöhe, auf der solche Beratungsfirmen unterwegs sind. Als der Auftrag erfüllt war und die Ergebnisse vorlagen, war die Bestürzung groß. Der Kunde erkannte, dass für ihn die eigentliche Arbeit erst richtig losging. Die Anpassung der Erkenntnisse an seine individuelle Unternehmenskultur und die Umsetzung in konkrete Maßnahmen und Prozesse blieb ihm überlassen. Damit hatte er nicht gerechnet.

Und noch eine Hoffnung verbirgt sich hinter dem Beraterthema: Wenn Sie sich für Spezialwissen externe Kräfte einkaufen, dann belasten Sie damit die Unternehmens-Payroll nicht. Richtig. Sie zahlen jedoch auf zwei anderen Ebenen einen hohen Preis. Erstens verschwinden mit Ende des Auftrags sowohl der Spezialist als auch das Wissen aus Ihrem Unternehmen. Das kann die Nachhaltigkeit der Veränderung gefährden. Und zweitens signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern damit: »Wir trauen euch nicht zu, dass ihr das selbst (lernen) könnt.« Eine zweifach fatale Wirkung.

An anderer Stelle werden Ursachen mit Wirkungen verknüpft, die so zumindest fragwürdig sind ...

**Satz 4 der Hoffnung: »Eine Methode hat die immer gleiche Wirkung.«**

»Ein Unternehmen hat die neue Methode eingeführt und meldet einen großen Gewinnsprung. Das ist der Beweis, dass die Methode funktioniert und erfolgreich macht! Das muss auch für uns passen!« Echt?

Rolf Dobelli entwirft in seinem Buch *Die Kunst des klaren Denkens* ein treffendes Gedankenspiel für die vorgeblich logische und eindeutige Verknüpfung von Ursache und Wirkung. Stellen Sie sich vor, eine Million Affen spekulieren an der Börse. Sie kaufen und verkaufen über 20 Jahre willkürlich und zufällig Aktien. Einer der Affen wird nach Ablauf der Frist die größten Gewinne erzielt haben. Er wird zum »Erfolgsaffen« ernannt.

Prompt startet die Suche nach dem Geheimnis seines Erfolges: Hat er mehr Bananen gegessen? Sich mehr bewegt? Mehr Zeitungspapier geknüllt? In welchem der Faktoren er sich dann auch immer von den anderen unterscheidet: Dieser Punkt wird zur Erfolgsmethode erklärt.

Was so simpel oder gar lächerlich klingt, ist eine weithin unterschätzte Erkenntnis:

***Korrelation allein ist kein Beweis für eine Ursache-Wirkungs-Beziehung.***

Doch wir Menschen lassen uns leicht täuschen. Wir blicken auf eine Situation und führen sie spontan auf einen einzigen, scheinbar offensichtlichen Auslöser zurück. So falsch er sein mag. Gerne lassen wir den Kontext dabei außer Acht oder konstruieren einen Zusammenhang, wo es keinen gibt.

Es klingt so schön logisch, wenn Sie von einer Firma im Silicon Valley hören, die mit Agility arbeitete, den Fünf-Stunden-Tag einführte und auf einmal überaus erfolgreich war. Die Ursache muss das Arbeiten mit Agile sein, nicht wahr?

Psst! Die Firma war in der Zeit die einzige, die Apple mit bestimmten Bauteilen beliefern durfte. Doch diese Information ist wohl in vielen Berichten untergegangen.

Es gibt zahlreiche Statistiken, die den Erfolg von agilen Arbeitsweisen belegen sollen. Allein die wachsende Zahl von Unternehmen, die auf die neuen Methoden setzen, lässt die Ergebnisse der Erhebungen beeindruckender wirken. Doch wer schaut schon genau auf die Datenlage und die detaillierte Fragestellung, die den einzelnen Aussagen zugrunde liegen? Umfragen zeichnen gerade ein eher verzerrtes Bild. Wenn sich die Teilnehmer zu 90 Prozent aus Verfechtern von agil rekrutieren, sind die Ergebnisse der Umfrage nicht repräsentativ.

Auf einem Projektmanagement-Kongress fragte kürzlich einer der Redner, wer aus dem Publikum denn selbst schon erfolgreich mit Agile arbeite. Ich habe nur wenige Hände nach oben gehen sehen. Ganz so viele Success-Storys scheint es noch nicht zu geben, selbst wenn agile Elemente bei guter Umsetzung mir durchaus vielversprechend erscheinen.

**Satz 5 der Hoffnung: »Zu viel Methodenwissen ist gar nicht nötig!«**

Fragt ein potenzieller Kunde mich gleich zu Beginn unseres Gesprächs: »Können Sie auch agile?«, dann werde ich misstrauisch. Zu oft habe ich erlebt, dass gerade diejenigen, die pauschal mit solchen Begriffen um sich werfen, nur wenig von der Methode, ihren Bedingungen und Anwendungsbereichen wissen. Dementsprechend fehlt ihnen eine Einschätzung, ob sie überhaupt ihre Probleme lösen kann und welche Konsequenzen die Einführung hat. Typischerweise werden die Augen groß, wenn wir dem Kunden erklären, dass Agilität zum Beispiel auch heißt, dass die Mitarbeiter sich vorrangig selbst organisieren und zum Beispiel die Entscheidungskompetenz nicht mehr bei der hierarchisch etablierten Führungskraft liegt.

Meist herrscht jedoch bei oberflächlich informierten Managern der Eindruck vor, dass sie sich ausreichend gut mit dem Thema auseinandergesetzt haben:

*Viele Entscheider geben sich mit Buzzwords zufrieden.*

Wie kommt das?

Es ist mir klar, dass die Anforderungen an Manager heute vielfältiger denn je sind. Sie müssen häufig per Helikopter-Wissen entscheiden und sich mit einer Vielzahl an Anforderungen und Themen auseinandersetzen. Das hat früher in vielen Fällen funktioniert. Bei der Einführung grundlegender neuer Methoden reicht eine oberflächliche Kenntnis jedoch nicht. Darüber sind sich die meisten Führungskräfte nicht im Klaren und ziehen nicht die entsprechenden Konsequenzen.

Mangels ausreichender eigener Kenntnis aber müssen sie sich auf das verlassen, was andere sagen: die Gurus, die Berater, die Kollegen, die Medien – mit der Gefahr, dass hinter deren Äußerungen auch Eigeninteressen stecken können. Aus meiner Sicht werden Führungskräfte damit ihrer Verantwortung nicht gerecht. Ihr Auftrag ist es, das, was andere ihnen anbieten oder

zuliefern, zu analysieren, kritisch zu hinterfragen, ohne gleich zu werten, sowie auf dieser Grundlage einen soliden Überblick zu entwickeln. Erst dann können sie eine gute Entscheidung treffen. Nur so entgehen sie der Buzzword-Falle.

Es gilt, an die richtigen Stellen zu schauen und dann die richtigen Fragen zu stellen, um den Prozess und damit das Ergebnis voranzubringen. Ganz besonders bei der Einführung von neuen Methoden.

Damit komme ich zum letzten derjenigen Hoffnungsätze, die sich um den Manager drehen.

#### **Satz 6 der Hoffnung: »Außer meiner Wortwahl muss ich nichts ändern.«**

Beobachten Sie mal in Ihrem Umfeld, wer in seiner Kommunikation besonders eifrig spezifische, vorzugsweise denglische Methoden-Begrifflichkeiten einbaut. Das sind meist die, die sich betont mit angesagten Attributen wie den richtigen Turnschuhen und der Filz-Laptoptasche ausstatten. Meine Erfahrung ist, dass die Überbetonung der propagierten Methode häufig negativ korreliert mit dem Maß der Verinnerlichung.

So habe ich bei einem Unternehmen Trainings für Mitarbeiter durchgeführt, in deren Bereich die agile Transformation vorangetrieben werden sollte. Am Morgen vor einer der Einführungsveranstaltungen rief mich der verantwortliche Manager aus seinem Auto an. Er war auf dem Weg zu einem megawichtigen Agile-Kongress und deshalb sollte ich ausnahmsweise die Begrüßung zu dem Training übernehmen. Folgenden Auftrag gab er mir mit auf den Weg: »Bitte reden Sie mit meinen Leuten und fragen Sie sie, wie sie meine Führung sehen und was sie sich wünschen. Frau Dietrich, Sie kennen ja meine Erwartungen. Wenn Sie sehen, dass die Mitarbeiter noch nicht auf Spur laufen, dann klären Sie das ein für alle Mal. Sie können das als Externe deutlich besser als ich.«

Und ich dachte: ›Hmmm. Höre ich da den Gutsherren heraus?‹

Über die Geschichte könnte man lachen, wenn die Folgen nicht so bitter wären. Die Diskrepanz zwischen beschworenen und gelebtem Verhalten treffe ich häufig an – mit immer ähnlichen Konsequenzen. Die Mitarbeiter sind desorientiert und letztlich demotiviert und verlassen häufig sogar das Unternehmen. Getreu dem Motto: »Mitarbeiter gehen zu Unternehmen und verlassen Führungskräfte.«

So war es auch in dem geschilderten Fall. Viele Mitarbeiter verließen die Firma und die Führungskraft wurde Stammgast beim Betriebsrat.

Es rächt sich, wenn sich eine Führungskraft eine Methode nur äußerlich überstreift, weil es gerade opportun ist. Denn die Mitarbeiter haben ein gutes Gespür dafür, ob der Chef authentisch handelt oder nicht.

***Schöne Worte allein schaffen weder Vorbilder noch Zugkraft.***

\*\*\*

Wenden Sie nun Ihren Blick hin auf die Hoffnungssätze, die die Mitarbeiter im Fokus haben. Da geht es um Themen wie Wünsche, Haltung und Leistung. Beginnen möchte ich mit dem Alter ...

#### **Satz 7 der Hoffnung: »Jede Generation hat eigene Ansprüche.«**

»Die Generation Y will keine Führung mehr!« Das Argument höre ich immer wieder, wenn ein Geschäftsführer mir erklärt, warum sich sein Unternehmen umgehend für die Einführung von zum Beispiel Agilität entscheiden muss. »Wir kriegen sonst keine jungen Mitarbeiter«, fügt er achselzuckend hinzu.

Es gibt so einiges, was dieser Generation nachgesagt wird: dass sie nur spaßgetrieben unterwegs sei, dass ihr Karriere nicht wichtig sei, dass sie als Digital Natives gar nicht anders könnten,

als die geborenen Experten für alles Digitale zu sein. Eine schöne Schublade haben wir diesen Jahrgängen gebaut. Wie alle Schubladen macht sie uns das Leben einfacher. Ein Blick auf das Geburtsdatum genügt und Sie kennen die Einstellung Ihres Gegenübers.

Grundsätzlich halte ich eine grobe Zuordnung von Altersklassen oder anderen Merkmalen zu bestimmten Grundhaltungen für legitim – solange Sie die Zuordnung als Indikator werten, nicht als abschließendes Urteil.

***Schubladen werden dem Einzelfall nie gerecht.***

Sehen Sie sich zum Beispiel an, was die Kienbaum-Studie zu Uni-Absolventen 2015 ergeben hat. In der angeblich so freizeitlastigen Generation entpuppten sich 38 Prozent der Befragten als ambitioniert und 20 Prozent gar als karriereorientiert. Über die Hälfte der Befragten also startet sehr leistungsbereit in ihre Berufslaufbahn.

Es wird beim Anfertigen der Mindset-Schubladen gerne übersehen, dass viele Menschen eine Entwicklung durchlaufen. Schön ablesen lässt sich das am Vergleich der Ergebnisse der NEON-Studie zur jungen Generation: War den Millennials der Spaß an der Arbeit noch vor wenigen Jahren der wichtigste Aspekt, wünschen sich 2017 86 Prozent der gleichen Jahrgänge vor allem Jobsicherheit.

Im Umgang mit Umfragen und Statistiken, die Sie nicht selbst erstellt haben, empfehle ich grundsätzlich wohlwollende Zurückhaltung. Hinterfragen Sie das Motiv für die Durchführung, den Kreis der Probanden, den Modus der Auswertung. Solche Zahlen können Ihnen interessante Hinweise geben, solange Sie sie nicht überbewerten. Wer genauer hinschaut, entgeht der Gefahr der einseitigen Information.

Das gilt auch für den nächsten Satz ...

**Satz 8 der Hoffnung: »Freiraum lässt Mitarbeiter durchstarten.«**

Viele der neuen Methoden basieren darauf, dass Mitarbeiter freiwillig und aus eigener Initiative Aufgaben an sich ziehen. Es ist in solchen Modellen nicht mehr vorgesehen, dass eine hierarchisch inthronisierte Führungskraft ansagt, was zu tun ist. Jeder ist gehalten, selbst seinen Aufgabenbereich voranzutreiben. Gleichzeitig ist jeder auf einmal in ganz anderem Ausmaß verantwortlich für das, was er tut. Er muss die Konsequenzen seines Handelns tragen. Also muss er sich vorab Gedanken darüber machen, welche Konsequenzen das sein könnten, und eine Entscheidung treffen. Das ist nicht unbedingt immer das, was die Mitarbeiter in den meisten Unternehmen gewohnt sind.

***Die neue Freiheit stellt neue Anforderungen.***

Entsprechend löst sie häufig nicht Freude, sondern Irritation und Unsicherheit aus. Nur weil der Berater verkündet: »Alles wird anders. Freuet euch, denn ab heute könnt ihr frei entscheiden und euch selbst organisieren«, empfindet nicht jeder Mitarbeiter die gleiche Begeisterung. Ich kenne kein einziges Unternehmen, bei dem Widerstand gegen eine größere Veränderung – wie die Umstellung auf ein Mehr an Selbstverantwortung – kein Thema ist. Selbst wenn die Kollegen vorab in der Theorie damit einverstanden sind: Geht es daran, die gewohnten Abläufe in der Praxis zu ersetzen, erwacht die Abwehr.

Das ist nicht erstaunlich, denn jede Neuerung fordert von allen Beteiligten weit mehr, als sich nur ein wenig aus der eigenen Komfortzone herauszubewegen. Für Letzteres wäre vielleicht ein freundlich-aufmunterndes Anstupsen im Sinne von »Stell dich nicht so an. Beweg' dich!« ausreichend. Die anstehende Veränderung macht jedoch einen profunden Lernprozess notwendig.

Erfolgreiches Lernen hat zwei Voraussetzungen: das Wollen und das Können. Ist eines von beiden beim Mitarbeiter nicht oder nicht mehr vorhanden, dann wird er sich nicht umstellen.

Es ist eine Tatsache, dass nicht jeder Mensch Lust hat und in der Lage ist, sich um alles selbst zu kümmern und Verantwortung für sein Tun zu übernehmen. Viele schätzen es, geführt zu werden. So steigt der Anteil der Bewerber mit einem höheren Schulabschluss bei der Bundeswehr seit 2017 deutlich. Aus welchen Gründen auch immer sie sich dafür entscheiden, scheint für jene jungen Menschen eine solche Form der Führung attraktiv zu sein.

Dementsprechend zweifle ich an diesem Hoffnungssatz genauso wie an dem nächsten Satz ...

**Satz 9 der Hoffnung: »Eine neue Führungskultur tut jedem Mitarbeiter gut.«**

Ich habe aktuell einen Coachee, der seit über 20 Jahren erfolgreich in einem Eigentümer-geführten Unternehmen in leitender Position tätig ist. Im vergangenen Jahr hatten die Inhaber beschlossen, sich zurückzuziehen, und die Organisation entsprechend umgebaut.

Im Zuge der Umstrukturierung bekam mein Coachee einen neuen Vorgesetzten, der ganz anders führt als sein Vorgänger. Die Veränderung erschütterte den erfahrenen Manager in seinen Grundfesten. Er war den Tränen nahe, als wir über die neue Situation sprachen.

Und – glauben Sie mir – wie stark die Irritation ist, hängt nicht von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab. Denn es geht letztlich um mehr als nur eine Umgewöhnung. Was ich beobachte, ist:

***Entscheidend ist, ob der neue Führungsstil zum Unternehmen passt. Oder eben nicht.***

Das Überstülpen eines »modernen« Führungsverhaltens gibt keine Garantie für den Erfolg. Eine solche plötzliche Veränderung funktioniert nur bei den wenigsten Mitarbeitern im Vorbeigehen. Es wird immer wieder Mitarbeiter geben, die sich nicht darauf einstellen können – oder das vielleicht nicht wollen.

Das macht auch die Denkhaltung hinter dem nächsten Satz fragwürdig, obwohl er aktuell ganz besonders hoch im Kurs steht.

**Satz 10 der Hoffnung: »Selbstorganisierte Teams benötigen keine Führung.«**

Diese Hoffnung ist ein besonders gern transportierter Mythos, der jeder Grundlage entbehrt. Denn sowohl der gesunde Menschenverstand wie die Erfahrung zeigen:

*Selbstorganisation benötigt mehr Führung als andere Organisationsformen.*

Eine gute Zusammenarbeit von Menschen basiert auf Vertrauen. Diese Grundlage wird zukünftig noch wichtiger werden. Kontrolle und Entscheidung gehören jedoch nach wie vor unabdingbar dazu. Das heißt, dass solche Aufgaben in selbstorganisierten Teams ebenfalls anstehen.

Der Unterschied ist, dass Führung nicht mehr fest an eine hierarchisch definierte Person gebunden ist. Die Verantwortung kann an eine Rolle gebunden sein oder aber situativ und informell immer neu festgelegt werden. So muss in solchen Konstellationen nicht weniger, sondern letztendlich mehr Führungskunst geleistet werden. Dabei ist allerdings eine andere Form der Führung gefordert.

Den Entwicklern neuer Methoden ist diese Tatsache durchaus klar. Sie haben nicht außer Acht gelassen, dass die genannten Aufgaben weiterhin nötig sind. Wenn Sie sich die Modelle kritisch ansehen: Bei allen sind auch Führungs-, Vorgaben- und feste Verantwortungsaufgaben definiert. Ein rein selbstorganisiertes Modell ohne jegliche Führungsrolle gibt es nicht – ich kenne zumindest keines.

Nichtsdestotrotz hält sich der Mythos des »selbstorganisierten Teams« hartnäckig. Gelebt wird er in den Unternehmen allerdings auf unterschiedlichste Weise. Bedeutet es bei den einen:

»Jeder tut, was er will«, heißt es bei anderen: »Alle tun weiterhin, was ich sage, nur schneller.« Doch wie die Umsetzung auch gehandhabt wird: Ohne (gute) Führung geht es nicht.

Ohne motivierte Mitarbeiter übrigens ebenfalls nicht ...

**Satz 11 der Hoffnung: »Die Mitarbeiter gehen endlich bis an ihre Leistungsgrenze.«**

Das ist ein Versprechen, das neue Methoden gern geben. Theoretisch will und kann jeder Mitarbeiter zu 100 Prozent mitziehen. Falls es in der Praxis haken sollte, dann liegt es an einer unzureichenden Einführung der Methode.

Ich bin eine dezidierte Verfechterin der Schaffung guter Rahmenbedingungen einschließlich der Befähigung der Mitarbeiter. Allein, ich habe Zweifel, ob es gelingen kann, dass wirklich alle Beteiligten plötzlich eine bisher ungeahnte Leistungsbereitschaft an den Tag legen. Ich lasse mich gerne vom Gegenteil überzeugen, erlebt habe ich es jedoch noch nicht.

***Keine Methode erreicht jeden Menschen.***

Ich war vor einigen Monaten bei einem potenziellen Kunden, dessen gesamte Organisation auf New Work umgestellt worden war. Im Zuge dessen waren auf jeder Ebene Massagesessel aufgestellt worden, die mir der Geschäftsführer nun voller Stolz zeigte – sie waren allesamt belegt.

»Sehr schön«, sagte ich. Gleichzeitig dachte ich an meine Führungserfahrungen in verschiedensten beruflichen Stationen und fragte den Kunden deshalb: »Wie stellen Sie sicher, dass nicht immer dieselben Personen in den Sesseln sitzen, während die anderen arbeiten?«

Er schluckte kurz und antwortete: »Na ja, die Sessel sind noch ziemlich neu und wir haben noch keine große Erfahrung damit, aber ...«

Die Fortsetzung seiner Antwort entsprach wortwörtlich dem nächsten Hoffnungssatz ...

**Satz 12 der Hoffnung: »Die Mitarbeiter finden für sich die beste Lösung.«**

Ja, ein Team kann viele Angelegenheiten unter sich regeln. Oder nicht. Gerade wenn eine Gruppe sehr harmoniebedürftig oder gar -süchtig ist, kann die Selbstregulierung sehr lange dauern. Schwelende Konflikte tragen erheblich zum ausgeprägten Absinken der Produktivität bei, die oft in der ersten Zeit nach der Einführung neuer Organisationsformen zu beobachten ist.

Möglicherweise entscheidet das Team sich dafür, den Sessel-Sitzer auf Dauer mitzuziehen – auch auf Kosten des Ergebnisses. Ob das dem ursprünglichen Ziel dient?

Selbstregulierung erfordert Reife.

*Nur Teams, deren Reifegrad hoch ist, können Selbstregulierung leisten.*

Zu einem solchen Zustand müssen sie sich jedoch zunächst entwickeln.

Das bekannteste Modell zur Teamentwicklung stammt von Bruce Tuckman. Seine »Teamuhr« stammt aus dem Jahr 1965 und liefert immer noch die Grundlage für viele ähnliche Modelle. Selbst wenn manche modernen Bestseller-Autoren wie Frederic Laloux in *Reinventing Organizations* sie nicht benennen: Gedanklich vertrauen sie alle darauf.

Wie der Prozess abläuft, können Sie immer wieder beobachten, selbst bei kleinsten Anlässen wie Meetings, in denen Menschen zum ersten Mal aufeinandertreffen. Der Klassiker geht so: Die Beteiligten kommen herein und haben sich erst einmal alle lieb. Sie zeigen sich von ihrer Schokoladenseite und beobachten das Umfeld. Kratzbürsten oder Kritiker sind in jener Phase noch die

Ausnahme. Dieses *Forming* kann lange dauern, muss es aber nicht. Bei einem entsprechenden Reifegrad der Beteiligten kann es auch in zehn Minuten erledigt sein.

Es schließt sich die Phase des *Stormings* an, in der die individuellen Ziele aller Beteiligten deutlicher werden und erste Konflikte auftauchen. Da stellen einige Teilnehmer fest, dass das Thema nicht so einfach ist. Die nächsten merken an, dass sie schon um 16 Uhr wieder gehen müssen. Der Rest beschwert sich wiederum über die zur Schau getragene Arbeitshaltung.

Nach einem Hin und Her geht die Gruppe dazu über, Vereinbarungen zum Miteinander zu treffen. Das ist die *Norming*-Phase. Bisher hat die Gruppe nichts Produktives geleistet.

Nach Abschluss des Normings beginnt die Leistungsphase. Das Spannende an dem Modell ist, dass die meisten Teams die *Performing*-Phase nicht erreichen. Denn jedes Mal, wenn es eine Veränderung am oder im Team gibt, stellt sich die Uhr wieder auf null: Die Gruppe fängt von vorne an. Wann immer ein Kollege dazu kommt, einer das Team verlässt, der Auftrag oder die Rahmenbedingungen sich verändern, tauchen alle miteinander wieder in die Startphase ein.

Dieser Mechanismus beschränkt sich nicht auf den beruflichen Kontext. Ich bin sicher, Sie kennen ihn selbst aus eigener Erfahrung auch aus dem privaten Umfeld. Er ist einfach menschlich.

Im Unternehmen ist es die Aufgabe einer Führungskraft, ihr Team durch die Phasen zu begleiten und zu steuern. Es ist wichtig, dass die Beteiligten wirklich alle Phasen durchlaufen. Nachgewiesenermaßen bleibt ein Team dauerhaft unter seinen Möglichkeiten, wenn auch nur eine Phase künstlich verkürzt wird. Dabei ist der Wunsch, zum Beispiel die *Storming*-Phase zu überspringen, verständlich: Wer möchte nicht möglichst schnell ins Performen kommen? In diesem Sinne bestimmt die Führungskraft also direkt Regeln für die Zusammenarbeit, anstatt

sich die Vorbehalte anzuhören. Die Storming-Phase wird unter solchen Umständen jedoch nur künstlich verkürzt, nicht beendet. Die ungelösten Konflikte schwelen weiter. Es ist nicht möglich, Menschen zu verordnen, ab jetzt keinen Konflikt mehr zu haben.

*Erst wenn ein Team alle Entwicklungsphasen durchlaufen hat, bringt es Leistung.*

Laufen solche gruppendifnamischen Prozesse für alle gleichermaßen unbewusst und ungelenkt ab, ist es mehr dem Zufall überlassen, ob das Team in die Performing-Phase kommt oder nicht.

Das war der letzte der Hoffnungssätze. Sie sind wie die Töne aus dem Jagdhorn: Sie klingen befeuernd. Wollen Sie deren Inhalte jedoch greifen, stellen Sie fest, dass die Substanz fehlt. Wer sich und seine Entscheidungen danach ausrichtet, wird enttäuscht werden.

\*\*\*

Genug des Glaubens, der Fixierung und der Hoffnung, die wie Hörner alle Dorfbewohner zur Treibjagd rufen. Schauen Sie mit mir nun auf die Treiber. Sie sind die eigentlichen Akteure der Hatz. Sie liefern denen die Schubkraft, die sich in immer größerer Zahl freiwillig der Hatz anschließen.

