

Voodoo-Management

Gemeinsames Erfolgsspiel

Seit den 90er Jahren haben Dutzende neuer Managementmethoden nicht nur den Buch- und Beratungsmarkt überspült, sondern auch in vielen Chefetagen für Hoffnung und in vielen Fällen sicher auch für Verwirrung gesorgt. Doch noch immer haben die Manager den Wandel, den neue Managementmethoden versprechen, nicht im Griff. Was machen sie falsch? Felix Frei, Autor des Erfolgsbuches „Voodoo-Management“ und Schweizer Unternehmensberater gibt Ihnen hier einige Antworten zum Nachdenken.



Felix Frei war neben seiner zehnjährigen Forschungs- und Lehrtätigkeit an der ETH Zürich als Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich tätig. Seit 1987 ist er Mitinhaber und Geschäftsführer der Beratergruppe AOC AG in Zürich. AOC unterstützt Führungskräfte und Teams in Führung, Organisation und Entwicklung.

Ihr Kernproblem – und das soll die Metapher „Voodoo-Management“ hinterleuchten – liegt in falschen Zielvorstellungen. Manager glauben, den Wandel im Griff haben zu müssen. Die meisten Führungskräfte sind in einer Kultur groß geworden, in der Machbarkeit zum Maß aller Dinge stilisiert wurde. Unterstützt wurde dieser Glaube durch eine unheilige Allianz mit den Unternehmensberatern, die vorgaukeln, dass sich komplexe Probleme auf eine Exceltabelle reduzieren und spielend mit einer Powerpoint-knackig präsentierten Lösungsstrategie beheben lassen. Auf Excel&Powerpoint mögen solche Spiele funktionieren, in der Realität müssen sie scheitern. Man kann nicht mit zwei, drei Hebeln eine Veränderung bewirken. Diesen Machbarkeitsglauben müssen wir entmystifizieren. Manager sollten sich mehr auf das Abenteuer einlassen, dass sie in sozialen Systemen arbeiten, die sich selbst weiter entwickeln. Keiner kann so ein System steuern. Es kommt einem höchstens so vor. Und wenn sie noch realisieren, dass das mit der Steuerung nicht so recht klappt, verhalten sich die meisten Chefs wie der Fußballspieler, der meckert: „Wie soll ich spielen, wenn mir die anderen auf dem Platz ständig den Ball wegnehmen?“

MANAGER SIND KEINE HEROISCHEN RITTER

Manager dürfen sich nicht zu heroischen Rittern hochstilisieren, wie es viele im Moment gern tun. Diese Selbstüberschätzung kombiniert mit einer unschönen Abzockermentalität ist nicht angemessen. Natürlich trägt ein Manager in dem Spiel eine besondere Verantwortung. Doch entscheidend ist, dass die ganze Mannschaft mitspielt, mit unterschiedlichen Rollen, Bedürfnissen – natürlich auch mit unterschiedlicher Bezahlung. Aber es ist und bleibt ein gemeinsames Spiel, in dem sich alle darüber verständigen müssen: Wie wollen wir es spielen? Die gegenwärtige Fixierung auf die Jahresbilanzkonferenzen, auf denen sich die Bosse fast schon als höhere Wesen präsentieren oder zumindest von der Presse nachher so gezeichnet werden, ist feudalistisch anmutender Humbug.

Manager sollten ihre Mitspieler als Partner betrachten (und nicht bloß die Analysten als ihre Punktrichter!). Auf dieser Basis gilt es, gemeinsam einen respektvollen Umgang zu gestalten. Nur wer seinen Mit-

arbeitern Respekt und Vertrauen entgegenbringt, wird im Gegenzug jenes Commitment, jene Verbindlichkeit erhalten, die sich Unternehmen von ihrer Belegschaft wünschen. Wenn Mitarbeiter dagegen zu auswechselbaren Zahlen in den Exceltabellen verkümmern, werden die Leute darauf entsprechend reagieren und bei jedem neuen Wandel desinteressiert den Kopf einziehen, anstatt Verantwortung zu übernehmen und zu überlegen: Was können wir beitragen, was liegt in unserem gemeinsamen Interesse, wie können wir Lösungen finden?

Leider ist in den letzten zwei Jahrzehnten der Trend weg von der Verbindlichkeit gegangen. Die vergangenen Jahre haben einen Typus Manager hervorgebracht: den charismatischen Macher. Der Held steht wieder ganz oben auf der Agenda. Doch diese Sorte Chef ist für die künftigen Herausforderungen ganz und gar nicht gewappnet. Vor allem dann nicht, wenn die Unternehmen mit Mechanismen arbeiten, die mit einem Bonus belohnen, wenn so ein heroischer Chef gerade mal den Finger hebt. Und wenn dieser den Finger ansonsten auch gar nicht zu heben bereit ist! Es ist ein Fehler, stets nur auf die extrinsische Motivation zu setzen. Vor fünfzig und hundert Jahren wurde das bei den unqualifizierten Industriearbeitern gemacht, sie ließen sich nur mit Geld zur Arbeit bewegen. Heute übertragen wir dieses Denken in absurder Weise auf die Topleute. Bedingungslose Hingabe und völlige Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen dagegen verlangen wir vom Fußvolk – den „einfachen“ Mitarbeitenden.

Wenn wir den Wandel beobachten, diskutieren wir häufig nur über ein paar Figuren im Scheinwerferlicht, über die Show, die auf der Bühne abläuft. Das Wesentliche findet jedoch dahinter statt. Dieses Wesentliche hat verschiedene Facetten. Es hakt beispielsweise an den Werthaltungen. Man kann nicht Menschen nur teilweise als mündig betrachten. Einem Projektleiter wird beispielsweise ein 10-Millionen-Projekt übertragen, viel Verantwortung, dennoch muss er penibel seine Arbeitsstunden abrechnen, ganz nach dem üblichen Kontrollsystem im Unternehmen. Das ist Blödsinn und führt nur dazu, dass der Projektleiter in der Einzelabrechnung auch die kleinste Möglichkeit suchen wird, das Beste für sich herauszuho-

DER TEAMGEDANKE HAT SICH INZWISCHEN ZU EINER
FAST ESOTERISCHEN GEMEINSCHAFTSIDEOLOGIE GESTEI-
GERT, DIE NICHTS MIT DER REALITÄT ZU TUN HAT



len. Eine andere Facette der Probleme, die sich hinter der Bühne verbergen, ist die Teamideologie. Der Teamgedanke hat sich inzwischen zu einer fast esoterischen Gemeinschaftsideologie gesteigert, die nichts mit der Realität zu tun hat. Wir schwören die Leute auf einen Teamgeist ein, übersehen dabei aber, dass ein Wir-Gefühl unabdingbar eines Ihr-Gefühls bedarf. Erst in Abgrenzung zu den anderen fühlt sich eine Abteilung als Team.

Viele Manager nehmen sich selbst viel zu ernst. Sie überschätzen sich und glauben selbst daran, dass ihr Weg der einzig richtige ist, dass alle ihnen dankbar sein können, dass sie so eine sauber durchdachte, unschlagbare Strategie ersonnen haben. Sie haben verlernt, sich zu hinterfragen. Natürlich geht es in den meisten Fällen auch anders, es gibt x Lösungswege. Zurzeit beispielsweise sind alle wild nach der Auslagerung der Produktion in Länder mit niedrigeren Lohnstückkosten. Es wird gar nicht mehr über Alternativen nachgedacht. Etwas spielerische Selbstironie den eigenen „Lösungen“ gegenüber würde Bewegung in die Sache bringen.

MANAGER SIND SPRACHZAUBERER

Dabei wäre hilfreich, wenn die Manager das „Zaubern“ mit der Sprache lernten – auch wenn es eben eine „Voodoo“-Sprache ist. Das ist der durchaus gute Teil an alle den Managementmoden. Denn über die Worte begreifen wir die Welt. Die Begriffe, die wir uns von der Welt machen, formen unser Verständnis von dieser Welt. Sie sind wie Griffe, an die wir uns halten können, mit denen wir eine andere Sicht auf die Dinge gewinnen können. Der Voodoo-Begriff „Business Process Engineering“ hat beispielsweise geholfen, zum ersten Mal die Abläufe in einem Unternehmen konsequent horizontal zu betrachten, nicht nur die Zuständigkeiten von oben nach unten. Allein die Sprache hat auf diese Weise ein anderes Denken in die Unternehmen gebracht.

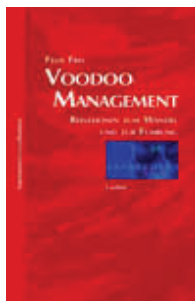
Ich möchte nicht den falschen Machbarkeitsglauben durch neuerliche Machbarkeitsrezepte bekämpfen. Aber ich frage gerne: Was täte uns gut? Wir sollten zum Beispiel Führung beziehungsorientierter gestalten, Mitarbeiter als Mitspieler, nicht als Schachfigu-

ren betrachten. Unsere Art zu kommunizieren sollte das widerspiegeln – mehr miteinander reden, persönlicher miteinander reden, statt die anderen mit E-Mails zu überfluten. Dabei dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, wofür es eigentlich geht: Um den Kunden, der bereit ist für den Mehrwert, den wir produzieren, zu zahlen. Nicht um die Aktionäre, die profitieren wollen. Ihr Geld ist bestenfalls ein Mittel, das uns hilft, den Unternehmenszweck zu erreichen. Die Fixierung auf die Shareholder wird schon lange kritisiert und das meist erfolglos. Daran wird sich nichts ändern, solange sich noch so viele Menschen an dem Spiel bereichern können. Irgendwann freilich werden sich andere Kräfte durchsetzen. Bis dahin gilt: Auch wenn sich mit guten Argumenten nicht die Welt verändern lässt, verdienen sie es trotzdem genannt zu werden.

Manager sollten sich mehr Zeit zum Denken nehmen, denn die Führungskräfte zerreiben sich im Tagesgeschäft. Sie rennen von Termin zu Termin, von Besprechung zu Besprechung. Der Alltag in diesem Hamsterrad ist eine ungeheure Belastung. Es bleibt keine Ruhe mehr für konzentrierte Lektüre, für die Auseinandersetzung mit Texten und Argumentationen, für ruhige Gedankenflüsse. So überrascht es kaum, dass sich eine Ideologie durchgesetzt hat, die heißt: Auch komplexe Dinge lassen sich auf eine DIN-A4 Seite zusammenstutzen. Glauben Sie das wirklich?

Viele haben Spaß daran, Chef zu sein. Sie lieben ihr großes Büro, das dicke Auto, die Asymmetrie im Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. Aber es fehlt die Lust auf Führung. Das heißt: Glaubwürdig Mitarbeitende anleiten, mit ihnen gemeinsam etwas bewegen, gerne selbst Dinge entscheiden, sich auch auf Menschen einlassen können, die man persönlich vielleicht nicht mag, die aber nun einmal zum Team gehören.

Die Unternehmen sind in den vergangenen Jahren viel effizienter geworden. Die Freude an der Arbeit ist zu einem guten Teil auf der Strecke geblieben. Nur mit einer solchen Lust auf Führung und einem Lebens- und Arbeitsentwurf, der aus der Liebe zur Arbeit, zum Leben und zu den Menschen erwächst, können wir das Wirtschaftsleben heute wieder lebenswerter gestalten. ■



Lesetipp:
Felix Frei: Voodoo-
Management.
Reflexionen zum
Wandel und zur
Führung.
Leutner Verlag,
Berlin 2006, 160
Seiten