Der Teich stinkt vor dem Fisch

Autor(en): **Sprenger, Reinhard K.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **93 (2013)**

Heft 1009

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-737103

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

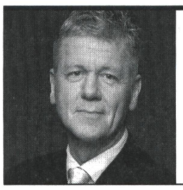
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

MANAGER 2.0

Der Teich stinkt vor dem Fisch



Reinhard K. Sprenger
ist Philosoph und einer der führenden deutschen Managementberater. Zuletzt von ihm erschienen: «Radikal führen» (campus, 2012).

Was macht der gewöhnliche Manager, wenn der Umsatz rückläufig ist, der Aktienkurs lahmt, der Innovationsmotor stottert? Er schaut sich das eine Weile an – und dann fährt der Blitz nieder. Wohin? Auf den Mitarbeiter. Der einzelne ist schuld! Unfähig! Und sollte der Mitarbeiter selbst eine Führungskraft sein: Fehlbesetzung!

Was der gewöhnliche Manager übersieht: Jedwede Art der Führung bildet sich sowohl aktiv durch Menschen als auch passiv durch Institutionen und Strukturen. Sein personenzentriertes Managementdenken geht davon aus, dass Systeme sich bloss aus Personen zusammensetzen, also keine Dynamik «an sich» haben. Typisch dafür sind Formulierungen wie «Der Fisch stinkt zuerst am Kopf» oder «Die Treppe wird von oben nach unten gekehrt». Management ähnelt in dieser Form einem Exorzismus: Der Teufel steckt in den Leuten, «die nicht mitziehen». Entsprechend habe man ein «Umsetzungsproblem». So konzentriert man sich entschlossen auf das wünschenswerte Verhalten einzelner und vernachlässigt deren Realisierungsbedingungen.

In dummen Organisationen haben Menschen keine Chance.

Will man also die normale Reaktion des Managements auf Misserfolg auf einen Nenner bringen, dann ist es die *Individualisierung struktureller Schieflagen:* Menschen sollen sich ändern, aber die Bedingungen, unter denen sie das veränderte Verhalten zeigen sollen, bleiben unverändert. Derlei daumendrückendes Management ist entweder naiv oder zynisch. Die Konsequenz für das Unternehmen: Die Mitarbeiter sind dann noch da, aber nicht mehr dabei.

Die Psychologie nennt das «Externalisierung». Man weist von sich weg, zeigt mit ausgestrecktem Finger auf den oder die anderen. Man lädt die Widersprüche einfach beim Mitarbeiter ab, um die Organisation nicht ändern zu müssen. Und vor allem nicht sich selbst.

Betrachten wir einige Beispiele:

1) Unter der Fahne der «Motivation» wird seit Jahrzehnten ein Diskurs geführt, der die demotivierenden Bedingungen der Organisation abblendet und ersatzweise individuelle Motivationshaushalte diskutiert. Das ist die Selbstsanierung eines Milieus, das sich nie verzeihen wird, «Motivation» nicht kaufen, sondern nur verlieren zu können.

2) In den Unternehmensgrundsätzen heisst es: «Wir wollen für unsere Kunden schnell und flexibel handeln» – und über diesem Anspruch türmt sich die Hierarchie hoch und steil.

3) Unter der Überschrift «Kreativität» trainiert man Kreativitäts-«Techniken» und veranstaltet «Innovations-Workshops» – statt den strukturellen Rechtfertigungsdruck zurückzunehmen. Unter Rechtfertigungsbedingungen geht jeder den sicheren Weg, niemals den, der scheitern könnte, also: niemals den kreativen.

4) Man will verstärkte Zusammenarbeit der Abteilungen – aber die eine Abteilung wird für Effizienz bezahlt, die andere für Lieferfähigkeit. Anschliessend appelliert man an den Teamgeist.

5) Unter der Fahne der «Corporate Governance» wird der einzelne zu verantwortungsvollem und gesetzeskonformem Verhalten aufgefordert – aber dann werden Unternehmensziele derart aggressiv formuliert, dass sie mit angemessenem Risiko und legalen Mitteln kaum erreichbar sind.

Wenn Sie also etwas ändern wollen (etwa, weil der Erfolg ausbleibt oder nicht Ihren Erwartungen entspricht), dann sollten Sie *zunächst* auf den institutionellen Rahmen schauen. Stellen Sie diese Fragen: Welche Institutionen *behindern* das Angestrebte? Welche organisatorischen Engpässe machen den Erfolg unwahrscheinlich? Welche Führungsstrukturen stehen im Widerspruch zum Angestrebten?

Erst wenn Sie dort aufgeräumt haben, erst wenn Sie systemische Blockaden zur Seite geschafft haben, wenn Sie also die «Bedingungen der Möglichkeit» des Erfolges verbessert haben, dann – also erst danach! – können Sie auch das Individuum anschauen. Denn natürlich gibt es Fehlbesetzungen, natürlich gibt es Unfähigkeit, natürlich gibt es Versagen. Aber mehr noch gibt es strukturelle Fehlentscheidungen. Und: In dummen Organisationen haben Menschen keine Chance. ‹