

Kolumne

Führung muss stören



Torsten Schumacher beklagt, dass Manager sich zu häufig vor Entscheidungen drücken oder viel zu spät auf Fehlentwicklungen reagieren.

Zu den Kernaufgaben erfolgreicher Führung gehört, bei offensichtlichen Fehlentwicklungen oder Fehlverhalten korrigierend einzugreifen; die konstruktive Konfrontation zu suchen, um Konflikte schnellstmöglich zu lösen. In diesem Sinne hat Führung einen Störungsauftrag. So weit die Theorie.

Die Praxis offenbart ein geradezu gegenteiliges Bild: Wenn es eine olympische Disziplin in Konfliktvermeidung gäbe, würden drei Medaillennränge bei Weitem nicht ausreichen. Denn zu viele harmonieorientierte Führungskräfte ignorieren die sich anbahnenden Konflikte auch in ihrem unmittelbaren Umfeld und leugnen die damit verbundenen Kollateralschäden, die sich beispielsweise in Form von Silodenken, Absicherungsmentalität und Bereichsegoismen manifestieren. Schlimmer noch: Sie greifen auch dann nicht ein, wenn Einzelne oder Gruppen sichtbar Eigeninteressen über die Unternehmensinteressen stellen und ihrem Arbeitgeber damit erheblichen Schaden zufügen.

Ein Beispiel: Das Unternehmen, bester Mittelstand mit Werken in der ganzen Welt, will seine Innovations-

kraft stärken und lobt deswegen Prämien für Neuproduktentwicklungen aus. Mitarbeiter erhalten als Lohn für ihr Bemühen eine Prämie, deren Höhe an die Verkaufszahlen des entsprechenden Neuprodukts gekoppelt ist. So weit, so gut, jedenfalls gut gemeint.

An einem der deutschen Standorte macht sich ein besonders findiger Tüftler, nennen wir ihn Gruber, fortan mit nie gesehenem Engagement ans Werk. Und siehe da, schon bald sprudelt es vor neuen Produkten. Allerdings eignet sich Gruber schrittweise immer mehr personenbezogenes Wissen an und hortet es wie im verschlossenen Tresor. Mit anderen teilen? Fehlanzeige. Die Führung schaut zu, ohne zu handeln. Erster Akt des Führungsversagens.

Der zweite Akt besteht darin, dass jede maßgebliche übergreifende Kooperation mit anderen Bereichen und Werken an Grubers Eigeninteressen scheitert. Wieder greift die Führung nicht ein. „Wir können auf Gruber und sein Wissen nicht verzichten“, lautet eine Standardausrede der Vorgesetzten. Im weiteren Verlauf des Führungsdrasmas werden sogar außereuropäische Märkte immer häufiger mit Grubers Neuprodukten geflutet, ohne sie den lokalen Märkten anzupassen. Führungsversagen, dritter Akt. Nach quälenden Jahren setzt eine besonders starke Führungskraft dem Spuk endlich ein Ende. Die Abfindung ist hoch. Dazu kommen die Kosten des Führungsversagens.

Einige Jahre später steht das Unternehmen so gut da wie selten zuvor - viele neue Produkte tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Diesmal ganz ohne Prämien. Aber mit sehr viel guter Führung.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Wenn es eine olympische Disziplin in Konfliktvermeidung gäbe, würden drei Medaillennränge nicht ausreichen.