

Wir machen uns nur verrückt – Führung sollte sich wieder besinnen.

Der Seminarmarkt boomt. Jeden Tag gibt es neue Erkenntnisse und Methoden. Es ist nicht mehr die Rede von Führung, sondern von agilem Führen, sogar von iterativ testender Agilität. Es muss Karma-Coaching sein, wir sollten uns noch mehr neuro-linguistisch programmieren, es geht um dynamische Vernetzung, solidarische Integration, mehr Diversity Management, Teamwork über alles oder um es Neudeutsch zu sagen: Think-Tank-Work.

Neue Managementmoden, vor allem neue Namen für sehr alte Erkenntnisse, füllen die Kassen von Beratern, und führen zu übervollen Seminaren, in denen Teilnehmer begeistert lernen, wie die neuen Begriffe und Methoden den Führungsalltag beleben. Wer beim Verkünden von neuen Führungspraktiken nicht mitmacht, ist old fashioned, hinter dem Mond beheimatet. Wer beim Verkünden von Heilsbotschaften nicht mitmacht, ist out. Dabei sind die meisten neuen Geschäftsmodelle im Weiterbildungsmarkt nur alter Wein in neuen Schläuchen oder neue Namen produzieren nur Mist in der Sache. Der neuen Managementmethode zu folgen, führt eher zum Misserfolg. Das darf nur keiner zugeben, da sonst Führung nicht mehr aktuell ist, modern. Oft sind neue Managementmethoden nur ärgerlich, weil durchaus jede Menge sinnloser Energie für kurze Zeit gebündelt wird, um anschließend von einer neuen Sau, die durchs Dorf getrieben wird, abgelöst zu werden.

Agiles Führen

Schauen Sie sich zum Beispiel agiles Führen an. Was ist daran neu oder zumindest anders, als es bei guter Führung immer schon war? Nichts. Gute Führung hat schon immer sich kümmern müssen um die Individualität des einzelnen Mitarbeiters, immer schon musste Führung flexibel sein, um gut zu sein, immer schon musste Führung ein Teamverständnis entwickeln, in dem das Team Entscheidungsbefugnisse haben sollte. Immer schon musste gute Führung entscheiden, wann ein Projektteam

sinnvoll eingesetzt wird, und wann die Einzellösung durch einen Experten besser ist. Immer schon sollte gute Führung sich mit der Dynamik der Märkte befassen. Was ist daran wirklich neu? Nur der Name!

NLP

Eine der größten Säue, die jemals durchs Aus- und Weiterbildungsdorf getrieben wurden, ist NLP. Was für eine Heilsbotschaft! Es gibt kaum eine Trainingsmethodik, die mit so viel Vehemenz, mit einer Überzeugungsmonstranz in den Weiterbildungsmarkt getragen wurde wie NLP. Es geht um erfolgsorientiertes Umprogrammieren von Menschen, damit sie erfolgreich kommunizieren. Diese Umprogrammierung beruht auf der Idee, dass jeder Mensch bestimmten Reiz-Reaktion-Ketten folgt, und diese neu programmiert werden können. Ziel dabei ist, schädliches Verhalten durch Analyse dessen und eine bewusste Neuprogrammierung nachhaltig zu ändern.

Das Blöde ist nur, die Akademie lehnt NLP als Pseudowissenschaft ab, NLP gilt als falsch, als widerlegt. Was macht man dann? Am besten man erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch mehr, dann geht's wieder. So ist NLP als Lehrmethode in Österreich durchaus anerkannt. Aber selbst ohne wissenschaftlichen Anspruch sind viele Methoden im NLP widerlegt, sind falsch. Zum Beispiel die Augendiagnose. NLP behauptet sicher zu wissen, was jemand denkt, wenn er eine bestimmte Blickrichtung einnimmt. Ist leider komplett widerlegt. Schlimm ist die Kritik, wenn es um Rechenschwäche geht. Da nimmt NLP für sich in Anspruch, die Rechenschwäche zu überwinden. Seriöse wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, hier wirkt NLP sogar schädlich. Die einzigen Methoden, die NLP nutzt, die nicht widerlegt sind, stammen aus anderen wissenschaftlich fundierten Bereichen, sind dort geprüft und von NLP einfach adaptiert worden.

Maslowsche Bedürfnispyramide

Heute noch frönen nicht wenige Trainer der Maslowschen Bedürfnispyramide. Angefangen bei physiologischen Bedürfnissen baut sich die Pyramide anschließend mit Sicherheitsbedürfnissen, sozialen Bedürfnissen, Luxusbedürfnissen hin zur Selbstverwirklichung auf. Das Ding ist schon alt, sehr alt. A. Maslow hat seine Pyramide bereits 1956 veröffentlicht. Ein Jahr später haben seine wissenschaftlichen Kollegen aus der Psychologie die Pyramide als fehlerhaft und falsch kritisiert. Wiederum ein Jahr später gab Maslow zu, seine Pyramide sei wohl falsch. In der Psychologie ist die Pyramide also seit mehr als 50 Jahre out. Gleichwohl taucht sie bis heute in jedem zweiten Buch irgendwelcher Professoren der BWL als Motivationspyramide auf.

Transaktionsanalyse

Ein schönes Beispiel ist auch die Transaktionsanalyse. Sie war der Renner in den 90er Jahren als neue Managementmethode. Allerdings erwies sie sich als unbrauchbar, als man versuchte, einen praktisch verwertbaren Anwendungsfall zu finden.

Es gehört zu den Geheimnissen der Managementmethoden und deren Vertreter, warum sie Einsichten aus der Psychologie übernehmen, wenn diese sich längst als überholt, falsch oder unbrauchbar erwiesen haben.

Generation Y

Momentan ist die Beschäftigung mit der Generation Y das Thema für Führung. Klar, scheint sinnvoll zu sein. Die Generation Y tickt halt anders. Ja, jedoch nur zum Teil. Frau Nahles, unsere Bundesministerin für Arbeit und Soziales hat sich in einer sehr groß angelegten Studie mit der Generation Y befasst. Das Ergebnis korrigiert so manche Annahme über diese Generation Y. Sicher ist, dass die Generation stärker

gesellschaftsorientiert ist als frühere Generationen. Das heißt jedoch nicht, dass frühere Generationen sich um Gesellschaftsorientierung den Teufel geschert haben. Auch die Karriereorientierung hat sich ein wenig verändert. Die Bleibebereitschaft ist geringer und Netzwerke sind wichtiger geworden. Ja okay, aber sonst? Das BMAS fand heraus, dass sich wandelnde Orientierungen derzeit bei allen Generationen stattfinden. Dazu gehört, dass sieben Wertewelten die Menschen bestimmen. Im Kern geht es allen, nicht nur der Generation Y darum, weitreichende Verantwortung zu leben, sein eigenes Berufsbild kreativ gestalten zu können, Partizipation auf Basis mündiger Individuen, Ideale in der Arbeitswelt zu verwirklichen und alle individuellen Ansprüche zu verwirklichen. Tja, muss sich dafür Führung neu erfinden? Nein. Sie muss nur darauf angemessen reagieren. Und das hat sie schon immer tun müssen. Wer erinnert sich nicht an die 68er Generation? Die war auch so anders. Aber gute Führung musste sich damals wie heute darum kümmern. Da gibt es nichts wirklich Neues, denn das Blöde ist, jede junge Generation hatte andere Vorstellungen als die Generation zuvor. Immer schon musste sich Führung auf Veränderungen im Generationsverhalten einlassen. Je besser dies geschah, desto erfolgreicher lief der Führungsprozess. Was daran ist nun wirklich neu?

Teamarbeit

Kürzlich stand ein großer Artikel über der Wert und Nutzen von Teamwork in der Welt am Sonntag. Teamarbeit hat in der Führung schon immer eine Rolle gespielt. Das ist doch nichts Neues. Neu ist, dass Teamwork heute zum Dogma geworden ist. Ohne Teamwork geht nix mehr. In dem Artikel beschwerte sich die Vertriebsmanagerin N. Rodegra von Microsoft darüber, dass all´ die von Microsoft eingerichteten Think Tanks (immerhin besteht der Gebäudekomplex von Microsoft Deutschland zu 50 Prozent der Fläche aus Meetingräumen) so sehr ablenken, dass sie nicht mehr zum Arbeiten komme. Das könne sie konzentriert nur, wenn sie einen home office Tag einlege. Wieso? Es liegt daran, dass heute eine Art Teamdogma

besteht. Alles muss im Team gelöst werden. Teamarbeit über alles. Bis hin zu 4D-Teams, also rund um den Globus. Es wird jedoch nicht sauber geklärt, was denn nun ein gutes Team von einem schlechten unterscheidet und welche Unterschiede es zu einer Gruppe gibt. Nicht so wichtig. Solch ein unreflektiertes Denken führt zu Problemen. Teamwork ist alles. So ein Blödsinn. Darf nur keiner sagen. Denn es geht ja um Schwarmintelligenz. Leider ist die vielbeschworene Schwarmintelligenz oft nur Herdentrieb. Für Alles und Jedes wird ein Projekt geschaffen, und ein Projektteam soll es richten. Teamwork wurde zur Religion. Was sagen seriöse Untersuchungen zur Teamarbeit? Ist nicht wirklich witzig. Im Durchschnitt sitzen Manager rund 8 von 10 Stunden Ihrer Zeit in Meetings. Das sind 50 Prozent mehr als vor rund 10 Jahren. Das Dumme ist, diese intensive Teamarbeit führt zu weitaus schlechteren Ergebnissen als vor noch 10 Jahren. Forscher der Wharton School an der Universität von Pennsylvania haben es mehrere Jahre intensiv untersucht. Ihr Ergebnis: Teamwork reduziert die Effektivität und Effizienz von Mitarbeitern, da sie den größten Teil ihrer Zeit in Meetings, Telefonkonferenzen, mit e-mails, sogenannten Kooperationsarbeiten verbringen. Es wird also unheimlich viel geredet, nur nicht mehr gearbeitet. So sinkt die Effizienz, Ideen werden nicht mehr konsequent zu Ende gedacht. In diesen Meetings haben kritische Stimmen kaum noch eine Chance, denn die Kommunikation muss reibungslos sein. Wissenschaftler der University of British Columbia haben herausgefunden, dass Teams im Unterschied zur Einzelperson, sich viel schneller auf eine erfolglose, ja, Sie haben richtig gelesen, auf eine erfolglose Handlungsweise verständigen. Im Kern bedeutet es für die viel gerühmte Teamarbeit: nicht die beste Idee gewinnt, sondern die mächtigste. Und ganz aktuell gibt es noch eine Erkenntnis über die heutige Teamarbeit. Menschen in einem Team brechen viel eher und leichter Normen und Regeln, auch rechtliche Regeln: Stammt nicht von mir, hat Dan Ariely herausgefunden. Er ist Prof. an der Duke-Universität in North Carolina.

Woran liegt es aber, dass in immer kürzer werdenden Zeitabständen neue Führung ausgerufen wird mit neuen Namen, neuen Begriffen und dem daraus resultierenden Zwang, diesen neuen Namen und Methoden unbedingt folgen zu müssen?

1. Fehler: alter Wein in neuen Schläuchen

Es ist leider so, dass neue Namen suggerieren, es handle sich tatsächlich um etwas gänzlich Neues. Der Grundfehler ist darin zu finden, dass bei neuen Namen nicht sauber hinterfragt ist, steckt in dem neuen Namen auch neuer Inhalt. Wir fallen dann auf die Verpackung herein.

2. Die Guru-Mentalität und Dressur

Managementmethoden sind erfolgreich und misserfolgreich zugleich. Der Misserfolg von Managementmethoden liegt häufig an der Guru-Mentalität. Der Trainer weiß, was für Dich richtig ist. Er hat die richtige Heilsbotschaft. „Mache es so, wie ich Dir sage, und Du wirst Erfolg haben“. Wenn Führung dem folgen würde, dann delegiert sie die Verantwortung für den Erfolg an die Managementmethode und deren Entdecker; während der Guru bei Misserfolg darauf hinweist, seine Methode sei nur falsch angewandt worden. Dahinter steckt die Mentalität der Erkenntnisverbreitung. Was fehlt, ist die Bereitschaft zum Erkenntnisfortschritt.

3. Fehler: Die Kompliziertheit

Je komplizierter eine Managementmethode aufgebaut ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie falsch ist, ohne dass es bemerkt wird. Der Grund: Untersuchungen haben ergeben, dass Menschen komplizierten Lösungen mehr vertrauen, als einfachen Lösungen, selbst wenn die komplizierte Lösung falsch ist. In einem Testverfahren wurden immer zwei Probanden in zwei verschiedenen Räumen gebeten, sich Bilder von krankem und gesundem Gewebe anzuschauen, und zu entscheiden, ob ihrer Meinung nach das Gewebe krank oder gesund ist. Der Proband bekam anschließend ein akustisches Signal, ob seine Einschätzung richtig

oder falsch war. Da Blöde war, nur einer der Probanden bekam ein richtiges akustisches Feedback, der andere bekam unabhängig von den Bildern, die er betrachtete, und unabhängig von seiner Entscheidung, das exakt gleiche Signal wie sein Kollege. Nun können Sie sich vorstellen, dass der Proband mit dem richtigen akustischen Signal schnell heraus bekam, woran man erkennen konnte, welches Gewebe krank oder gesund war. Die Trefferquote nahm also zu. Sein Kollege musste sich jedoch eine immer komplexer und komplizierter werdende Erklärung ausdenken, da ja auch bei ihm die Trefferquote zunahm. Nur so konnte er das akustische Signal seinen Bildern und seiner Einschätzung zuordnen. Anschließend hat man die beiden Probanden miteinander über ihre Einschätzungen reden lassen. Der Eine hatte eine ziemlich einfache Erklärung, die auch zutreffend war. Der Andere hatte eine Erklärung, die sehr kompliziert, äußerst komplex und falsch war. Selbst als die Wissenschaftler die Versuchsanordnung erklärten und zeigten, war der Proband mit der komplizierten Lösung nicht bereit, davon abzulassen. Fazit: Komplizierte und komplexe Lösungen setzen sich selbst dann durch, wenn sie nachweislich falsch sind und ihr Gegner eine einfache Lösung ist.

4. Fehler – Fliegenfallen erfinden

Manche Berater/Trainer haben einen Hang, Fliegenfallen zu erfinden. Die Fliegenfalle entstammt einem Witz. Ein Mann kommt zum Patentamt: „Ich habe eine Fliegenfalle erfunden“, sagt er, und zeigt einen Glaskasten mit kleiner Leiter darin, einem Fresschen für Fliegen am Boden der Leiter und zwischen Leiter und Leckerli eine Rasierklinge, senkrecht am Boden befestigt. „Wie funktioniert denn Ihre Fliegenfalle“, will der Patentamtbeamte wissen. „Ganz einfach“, meint der Erfinder, „Sie fangen mit der Hand eine Fliege; öffnen den Glaskasten, setzen die Fliege ans obere Ende, und schließen die Falle blitzschnell, damit die Fliege nicht abhaut.“ „Und dann?“, will der Patentamtbeamte wissen. „Fliegen sind neugierig. Die Fliege klettert also die Leiter herunter, hebt den Kopf über die Rasierklinge, freut sich mit wiegender

Kopfbewegung auf ihr Fresschen: ‚ei ei ei, wie lecker‘, murmelt sie, und schneidet sich dabei selbst den Kopf ab.“ „Toll“, meint der Beamte, „aber wenn Sie die Fliege schon mit der Hand gefangen haben, warum schlagen Sie sie dann nicht gleich tot?“ „Tja, oder so“, ist der Kommentar des Erfinders. Wir neigen eben zu komplizierten Lösungen. Dabei bleiben machbare, richtige Lösungen auf der Strecke. Das war schon immer so, das ist keine neue Managementerkennntnis oder gar eine neue Methode.

5. Fehler: Das Menschenbild

Nicht wenige Managementmethoden entstammen der Psychiatrie. Dort sind Verfahren für kranke Menschen entwickelt worden, die bei kranken Menschen auch Erfolg zeigen. Diese Methoden dann auf gesunde Menschen zu übertragen, zeugt schon von einem unredlichen, ja verwerflichen Menschenbild. Mitarbeiter sind nicht psychisch krank, also sollte ich sie auch nicht mit Methoden für Kranke behandeln wollen. Sollten meine Mitarbeiter tatsächlich psychisch krank sein, dann ist ein Manager der völlig falsche Therapeut. Der kranke Mensch gehört in die Hände eines Experten.

So wurde die Fragetechnik von Rodgers in der Psychologie für psychisch kranke Menschen entwickelt, nicht für gesunde. Gleichwohl sind hunderte von Trainern durch die Managementlandschaft gezogen, und haben die Rodgers-Fragetechnik als Heilmittel empfohlen. Auch im Bereich der Typenlehre, eine ebenfalls wichtige Spielwiese für Trainer, wird gern die Typenlehre von Kretschmer eingesetzt. Manche Trainer meinen, mit den Charakterzügen eines Leptosoms oder Pyknikers oder Athletikers einen Menschen durchschauen zu können. Nicht wenige Unternehmen sind dem gefolgt, und haben nichts erreicht. Denn Kretschmer hat dieses Modell entwickelt anhand von Untersuchungen an psychisch sehr kranken Menschen. Mit gesunden Zeitgenossen hat das verdammt wenig zu tun.

5. Fehler: Plausibilität wird mit Beweis verwechselt

Nicht alles, was plausibel ist, ist auch wahr. Jeder weiß, dass in nicht wenigen Gegenden Deutschlands, zumindest in der Vergangenheit, die Menge der Störche irgendwie deckungsgleich war mit der Menge der Neugeborenen. Aber niemand von uns ist so dumm, zu glauben, dass mit der Beseitigung von Storchennestern Einfluss genommen wird auf die Geburtenrate. Hier durchschauen wir sofort, dass Plausibilität kein Beweis ist. Bei Managementmethoden ist das nicht ganz so einfach. So hat heute noch eine Methode Bestand, die sehr plausibel ist, jedoch in sich völlig falsch. Das ist die Maslowsche Bedürfnispyramide, wie schon erwähnt. Sie steht heute noch in fast jedem Fachbuch über Motivation. Dabei ist sie völliger Unsinn. Im Fachbereich Psychologie wurde sie schon ein Jahr nach ihrer Veröffentlichung in der Luft zerrissen. Nur die anderen Fachbereiche, wie BWL wollten davon nichts wissen. Ist halt sehr plausibel, das Modell.

Was ist zu tun?

Immanuel Kant hat dem Management eine gute Methode vorgeschlagen. Er empfahl, lass Dir nichts weismachen. Er meinte: „Habe den Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen.“ Dieser Mut setzt die Erkenntnis voraus, dass eigenes Wissen niemals wahr ist, sondern nur gewiss. Trainer sollten aufhören, Wahrheiten zu verbreiten, und wieder anfangen, Gewissheiten gegeneinander zu stellen, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Hat schon Sokrates empfohlen. Ist also nichts Neues, jedoch für erfolgreiche Führung weiterhin äußerst hilfreich.

- **Kann es sein, dass ich mich irre? - der Unterschied zwischen Wahrheit und Gewissheit**

Sokrates hat es noch gewusst. Er kannte die Qualität seines Wissens. Er wusste, dass er von Wahrheit nichts versteht, allenfalls von Gewissheit. Die Tatsache, dass ich an einer Managementmethode nicht zweifle, heißt noch lange nicht, dass sie

POSÉTRAINING, Ulf D. Posé, Klosterstr. 19 – 21, 41189 Mönchengladbach

Tel.: 02166/57841, Fax: 02166/56848

e-mail: info@posetraining.de

www.Posetraining.de

wahr oder richtig ist, also irrtumsfrei und täuschungssicher. Darauf wird Führung weiterhin bauen müssen.

- **Weiß ich, wovon ich rede? - Gib das Wesen einer Sache an.**

Es ist schon ein Kreuz und Leid. Die Verwendung von Wörtern sagt noch nichts über mein Wissen aus. Kann ich das Wesen einer Sache auch angeben? Aristoteles sah hier die Heimat der Redlichkeit. Er meinte, dass der redliche Mensch sich von Unredlichen unterscheidet, indem er das Wesen einer Sache angeben kann, also von der Sache selbst spricht, und nicht nur von den Gefühlen, die er hat, wenn er an die Sache denkt. Es geht also darum, das Wesen einer Sache zu erkennen, gib Dich nicht mit Empfindungen zufrieden. Ich sollte sagen können, was ich über eine Sache weiß, nicht nur, was ich dabei empfinde. Aktuell schwimmen wir durchaus auf einem See von Emotionen, wenn wir die aktuellen Managementbegriffe verwenden. Die meisten tun sich schon sehr schwer, wenn sie erläutern sollen, was sie mit diesem oder jenem Managementbegriff überhaupt meinen. Gute Führung ist schon früher nicht darauf hereingefallen. Das sollte sie auch weiterhin nicht. Neu ist an dieser Erkenntnis auch nichts.

- **Bilde Dir eine fundierte Meinung**

Aristoteles hat uns empfohlen, wie sich ein guter Manager seine Meinung bilden kann. Von ihm stammt die berühmte Aussage: „Nemo gratis mendax“, niemand lügt ohne Grund. Er empfahl, einer Aussage nur dann zu glauben, wenn die Aussage den Interessen des Redners widersprach. Oder zwei unterschiedliche interessierte Quellen tätigen die gleiche Aussage. Auch das könne man glauben. Steht also in der TAZ etwas Negatives über die CDU sollte man es nicht glauben, da es der Ideologie der Zeitung entspricht. Steht etwas Positives über die CDU darin, kann man es glauben. Oder die TAZ und die FAZ schreiben das gleiche über die Regierungsarbeit, das kann man auch glauben.

In die Welt der Weiterbildung übersetzt bedeutet dies, wenn zum Beispiel ein Trainer für agiles Führen genau dieses über den grünen Klee lobt, kannst Du nichts davon glauben. Wenn er agiles Führen kritisiert, kannst Du es glauben.

Manchmal komme ich mir in der Welt der Weiterbildung mit all´ den neuen Methoden, die oft nur alter Wein in neuen Schläuchen darstellen, so vor wie das Kind, das in der Geschichte von ‚des Kaisers neue Kleider‘, in all´ die Begeisterung ob der tollen Kostüme des Kaisers hineinruft: „Guck mal, der ist ja nackt.“

Es ist schon erstaunlich, wie schnell Unternehmensführung auf neue Methoden der Führung abfährt, ohne kritisch zu hinterfragen, ob es tatsächlich etwas Neues ist oder nur ‚olle Kamelle‘ in neuer Verpackung. Denn es sollte immer noch der Inhalt wichtiger sein als die Attraktivität der Verpackung. Und wenn man da genau hinschaut, wird man etwas feststellen können, gleichgültig, wie viele neue Namen es für Althergebrachtes gibt. Bei guter Führung kommt es am Ende auf den Aufbau einer Vertrauenskultur an. Es geht um Respekt und Wertschätzung, um Orientierung, qualitativ gute Entscheidungen und angemessene Unterstützung bei der Zielerreichung. Das war eigentlich schon immer so. Daran ändern neue Namen nichts, aber auch gar nichts.