



„Manager sollten mehr paradoxe Fragen stellen“

Dr. Stefan Kaduk von der Universität der Bundeswehr München über Opportunitätskosten klassischer Denkmuster und warum der klassische Reflex des „mehr desselben“ in die falsche Richtung führt.

stadler/heinle/schott/: Sie plädieren für einen Führungsstil, der gängige Management-Methoden und Routinen hinterfragt und bewusst Muster bricht. Ist es nicht ein zutiefst menschlicher und verständlicher Reflex, dass Führungskräfte auf bewährte Muster zurückgreifen, die ihnen auch Halt in Veränderungsprozessen geben?

Kaduk: Ja, sicher. Aber das Problem besteht darin, dass in diesen Veränderungsprozessen die alten Muster verstärkt werden. Man folgt dem Prinzip „mehr desselben“, greift zum Beispiel nach noch mehr Kontrollsystemen und glaubt, damit den sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden. Doch das ist eine Illusion.

Sie fordern statt dessen mehr Experimentierfreude von den Führungskräften. Aber wer soll sich heute die Zeit für Experimente nehmen, wenn Produkte vor dem Wettbewerber auf den Markt kommen müssen und Fehler sofort bestraft werden?

Wir hören von Managern oft: „Wir unterliegen Sachzwängen, wir können doch gar nicht anders“. Der erste Reflex ist also, sich zu entschuldigen und aus der Verantwortung zu nehmen. Da muss ich dagegenhalten, dass die erfolgreichen Musterbrecher nie den großen Masterplan haben. Stattdessen verändern sie erst ein paar Dinge in kleinen Biotopen. Das kann auch scheitern, aber es gibt genug Beispiele, bei denen es funktioniert. Nur muss jedem klar sein, dass schnelle Erfolge nicht so leicht zu haben sind.

Was zeichnet die Musterbrecher noch aus?

Ein wiederkehrendes Grundprinzip ist die Bindungskraft durch echte Beziehung. In der aktuellen Finanzkrise ist das genaue Gegenteil zu beobachten: Man hat sich zu sehr an dem vordergründigen Phänomen der Zahlen orientiert und sich völlig von der realen Wirtschaft entkoppelt. Ein weiteres Prinzip ist die verbindliche Reflexion. Musterbrecher nehmen sensibler wahr und agieren achtsamer.

Stellen Sie denn ein Umdenken fest?

Ja, dazu ist auch in der letzten Zeit zu viel passiert. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass immer mehr Führungskräfte diese Fehlentwicklung erkennen - mal abgesehen von vielen stromlinienförmigen Nachwuchskräften, die an der Universität leider keinen Unterricht in Wertorientierung erhalten. Oder haben Sie schon BWL-Lehrpläne gesehen, in denen auch ein Menschenbild vermittelt wird?

Nein. Trotzdem sind Sie optimistisch, dass die Musterbrecher bald nicht mehr zur Minderheit gehören?

Wir stoßen mit diesem Thema auf eine fast überraschende Offenheit. Es bleibt auch nicht nur an der Oberfläche. Man sagt ja schnell: „Klar, Eigeninitiative, so was fördern wir schon lange“. Nein, die Führungskräfte, mit denen wir sprechen, setzen sich intensiv damit auseinander. Sie arbeiten an ihrer Haltung, indem sie zum Beispiel damit beginnen, die gefährlichen Nebenwirkungen von klassischen Mustern zu hinterfragen. Die werden häufig radikal ausgeblendet.

Welches sind die Nebenwirkungen?

Meist erzeugen wir Betroffenheit bei den Führungskräften, wenn wir mit ihnen eine Energiebilanz ziehen.

Was verstehen Sie darunter?

Wir fragen zum Beispiel: Wie viel Energie wenden Sie für die Systemoptimierung auf, also um die Arbeit mit noch mehr Tools noch präziser zu machen und vermeintlich effektiver zu werden. Und wie viel Energie wenden Sie dafür auf, den Kontext zu verändern? Derzeit liegt der Schwerpunkt klar darauf, nur die Systeme zu perfektionieren. Diese negative Energiebilanz verursacht Kosten, und damit holen wir die Manager genau bei ihrem Thema in ihrer Sprache ab.

Und schaffen die Verbindung zwischen weichen und harten Faktoren.

Genau. Wir sind gerade dabei, die Opportunitätskosten klassischer Muster darzustellen. Konkret: Was kostet die Unternehmen Misstrauen? Wie viel Demotivation wird durch Incentiveprogramme erzeugt? Wie viele neue Sonderfälle schaffen wir durch Standardisierung? Es gilt, dieses kontraintuitive Element zu betonen. Manager müssen sich von der Vorstellung verabschieden, dass sie alles wissen müssen. Sie sollten mehr paradoxe Fragen stellen.