

Wider die „Leadership Bubble“

Interview mit Martin Claßen, People Consulting



Überlastung, Überforderung, Beschleunigungsfalle sind Stichworte, mit denen immer häufiger das Arbeitserleben und die Arbeitssituation von Menschen in Organisationen bzw. Unternehmen beschrieben werden. Sie nennen dies die „Leadership Bubble“. Dennoch gelten Unternehmen in Deutschland als erfolgreich und wettbewerbsfähig. Wie sind diese beiden Befunde zu erklären?

Wenn man über diese Themen spricht, muss eine persönliche Entscheidung her, ob das Glas nun halbvoll oder halbleer ist. Klar, die deutsche Volkswirtschaft ist erfolgreich aus der letzten Krise gekommen und zeigt sich weiterhin sehr robust, besonders im internationalen Vergleich. Gerade durch diese Erfolge, die ja auf massiver Anstrengung von Menschen beruhen, agieren viele Führungskräfte jenseits ihrer persönlichen Belastungsgrenze. Denn die Höhenluft wird dünn und dünner, macht kurzatmig und atemlos. Deshalb habe ich – ganz nüchtern und ohne Furor – die rosarote Brille abgesetzt und mich bewusst für die Halbleer-Sichtweise entschieden, selbst wenn ich ansonsten zu Mittelwegen neige. Denn die vielfältigen Schwierigkeiten beim Umgang von Organisationen mit ihren Führungskräften werden allzu leichtfertig übergangen, übertüncht, überspielt. Eine verniedlichende Perspektive, die statt von akuten Problemen und rigoroser Entgrenzung traumtänzerisch über Chancen, Möglichkeiten und Herausforderungen spricht, hat sich überlebt. Selbstverständlich bleibt jedem eine Halbvoll-Sichtweise unbelassen. Diese Position können, werden und müssen andere vertreten. Ihnen gehen aber mehr und mehr die Argumente aus.

Fakt ist, dass zunehmende Komplexität der Umwelten und vielfältige Ansprüche der Stakeholder vom System Organisation an das nächste erreichbare Individuum – ihre Führungskräfte – durchgereicht werden. Die sollen es bitteschön richten. Wer denn sonst? Flugs sind Erwartungshaltungen hochgesetzt, Zielvereinbarungen ausgedehnt, Kompetenzmodelle angepasst. Überzogene Unternehmensziele werden holterdiepolter in überspannte Individualziele übersetzt. „Unsere Manager kriegen das schon hin, irgendwie“, lautet der klassische Reflex und wird zur Parole. Einspruch! Was sollen Führungskräfte denn noch alles zusätzlich machen, ohne

dafür an anderer Stelle entlastet zu werden? Vermeintliche Leistungsdefizite und -defekte der handelnden Personen sind in wesentlichen Teilen systemimmanent. Zusatzaufgaben und Zielerhöhungen können nicht einfach so auf die Schultern der nächstbesten Führungskraft gepackt und von dieser dann gewuppt werden. Die Delegation von der Organisation auf das Individuum ist eine inzwischen vielerorts überreizte Scheinlösung, die ich als Leadership Bubble bezeichne. Andere Beobachter sehen die gleiche Bredouille und nennen sie nur anders. Dieser Wettbewerb um einen spritzigen Begriff darf uns aber nicht von einer tabulösen Diagnostik und grundlegenden Therapie ablenken.

Immer noch wirken im Business einige überholte Mythen. Gegen allmähliches Nachlassen der Anstrengung, dies gilt als unangenehmes Merkmal des menschlichen Charakters, wird in Topmanagementkreisen zu einem entsprechenden Stretch geraten. Aufgabenstellungen sollen gerade noch machbar sein. Es könne aber durchaus ein klein wenig anspruchsvoller werden. Oder sogar eine gute Schippe über der Machbarkeit auf einen ersten Blick liegen. Klagen gehört zum Handwerk, lautet ein flotter Spruch. Der möchte ausdrücken, dass vielfach zu schnell die schwierigen Umstände, die steigende Belastungen, die sichtbaren Schwierigkeiten als Entschuldigung für erwartete Unpässlichkeiten und Unzulänglichkeiten herhalten müssen. Man kennt dies etwa aus den jährlichen Budgetrunden, bei denen ein Mehr durch oben, das top-down-Prinzip, und ein Weniger durch unten, das bottom-up-Prinzip, immer wieder zu intensiven Debatten führen, meist sehr nahe am Mehr, Mehr, Mehr. Dies alles war angeblich schon immer so und gilt deshalb als Naturgesetz. Beim Blick in viele Unternehmen kann ich mich jedoch kaum mehr des Eindrucks erwehren, dass dort nun wirklich statt von einem Stretch von einem Overstretch gesprochen werden muss. Die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte sowie das Anforderungsniveau der Stakeholder fallen immer weiter auseinander. Die Leistungsfähigkeit könnte zwar prinzipiell durch bessere Manager, also den Austausch von „Losern“, oder verbesserte Manager, also die Entwicklung von „Luschen“, gesteigert werden. In der Unternehmensrealität sind dagegen eher asymptotische Entwicklungen hin zu einem hohen, aber kaum noch steigerungsfähigen Niveau zu konstatieren. In nicht wenigen Organisationen hält die Leistungsfähigkeit der Ziele-Erreicher mit dem Anforderungsniveau der Ziele-Setzer nicht mehr mit und hechelt hinterher. Der Ehrgeiz von Strategen läuft den Möglichkeiten von Umsetzern einfach so davon, eine Leadership Bubble entsteht. Fazit, zumindest für mich: Zielsetzung und Zielerreichung müssen sich wieder annähern, die erste von oben und die zweite von unten.

Die Auswirkungen einer platzenden Leadership Bubble zeigen sich, anders als die unlängst berstenden Blasen ganzer Finanz- und Volkswirtschaften, derzeit noch eher individuell als systemisch. Denn systemrelevant ist keine einzige Führungskraft. Selbst wenn sich der eine oder die andere für unersetzlich hält. Nach meinem Eindruck handelt es sich freilich auch nicht um eine singuläre Befindlichkeitsstörung, sondern um eine epidemische Businessproblematik. Das Management bewegt sich oftmals jenseits von Grenzen des Menschenmöglichen: Führungskräfte fallen haufenweise um. Führungskräfte fallen reihenweise aus. Führungskräfte fallen scharenweise ab. Viele Macher haben ihre individuelle Grenze bei Arbeitszeit, Arbeitsmenge und Arbeitsdichte längst erreicht. Damit geht die Schere zwischen Versprochenen und Machbaren immer weiter auf.

Manch Halbvoll-Matador denkt weiterhin idealistisch, dass unsere Marktwirtschaft – wäre sie doch nur endlich wieder in einen richtigen ordnungspolitischen Rahmen eingebettet – zu einem finalen Glückszustand aller Beteiligten führen könne: der

Kunden, der Anleger und gerade auch der Belegschaft, also der Führungskräfte und Mitarbeiter. Diesen Idealismus teile ich nicht, nicht mehr. Der Leitgedanke des „profitable growth“ mit seinen Steigerungsspielen hat mittlerweile in vielen Organisationen eine Situation geschaffen, die ihre Mitglieder nicht mehr nur fordert, sondern überfordert. Es bedarf wieder mehr Luft, Zeit zum Atmen und weniger bornierte „Organisational Efficiency“.

Im Grunde stelle ich dem marktwirtschaftlichen Modelloptimismus – „alles wird gut“ – lediglich die lebenspraktische Arbeitsrealität entgegen. In Zeiten des demografischen Wandels mit seinen zunehmenden Engpässen bei qualifizierten, engagierten und integren Führungskräften und den dadurch verschobenen Kräften im Arbeitsmarkt bedarf es nicht einmal mehr einer humanistischen Aufladung oder anderer normativ-ethischer Rechtfertigungen. Die Philosophie samt der Moral kann getrost außen vor bleiben. Der Verweis auf die ökonomische Zweckmäßigkeit unternehmerischer Maßnahmen sollte schon ausreichen, um Führungskräfte nicht mehr weitgehend sich selbst zu überlassen. Das neue Motto lautet nicht mehr „my survival“, sondern „our survival“. Es geht keinesfalls bloß um individuelle Gesundheit. Ein zentrales Zukunftsthema und die Voraussetzung für Transformationsprozesse ist eine Gesundheit der Organisation, als Bedingung von Veränderungsfähigkeit.

Sie sehen ein Ungleichgewicht in der Übertragung von Verantwortung und den erforderlichen Handlungsspielräumen für Führungskräfte und Mitarbeiter. Reichen erweiterte Handlungsspielräume aus oder können diese nicht unter Umständen sogar zu einer Verstärkung des Ungleichgewichts zwischen Leistungsfähigkeit und Anforderungsniveau führen?

Organisationen agieren in ihrer People-Dimension stets im Wechselspiel von Wertschöpfung und Wertschätzung. Wir alle kennen den Spruch vom Fordern und Fördern. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen etwas leisten, sie sollen dabei aber nicht leiden. Diese Ausbalancierung ist eine immerwährende Aufgabe – der Organisation. Meine These geht nun dahin, dass sich dieses Gleichgewicht vom derzeit dominanten Fordern wieder stärker zum Fördern verlagern wird.

Aber! Das wird Führungskräften zwar größere Freiheitsgrade, Bewegungsmöglichkeiten und die von Ihnen genannten Handlungsspielräume ermöglichen. Mit diesem vermeintlichen Zugewinn an Autonomie und Eigenzeit muss man freilich etwas anfangen können. Soziologen und Psychologen beobachten inzwischen oftmals ein erschreckendes Ausmaß an Selbstausbeutung, Entgrenzung, Strapaze. Denn die Leistungskultur schwingt als marktwirtschaftliches Dogma weiterhin im Hintergrund mit. Kaum einer glaubt, dass der organisatorische Druck tatsächlich nachlassen wird. Hinzu kommen individuelle Dispositionen wie etwa Perfektionsantriebe, die Demonstration von Aktivität und die Symbolik von Power. Selbst wenn die organisatorische Maßlosigkeit abnimmt, muss das Individuum erst einmal wieder seinen eigenen Rhythmus finden und annehmen. Machen Sie einem umtriebigen Manager einmal klar, dass er um fünf Uhr abends nach Hause gehen kann, weil sein Tagewerk erledigt ist. Mir zumindest ist diese Umstellung nicht leicht gefallen und sie ist längst noch nicht abgeschlossen. Zumal ja nichts jemals fertig und immer alles nach oben offen ist. Mehr Output ist die Heilsbotschaft, weniger Input der Tabubruch. Trägheit gilt ja nicht umsonst als eine der sieben Todsünden. Jede Führungskraft muss für sich lernen, einen Punkt zu machen. Die Verführung

zur Mehrleistung lauert am Feierabend, am Wochenende, am Urlaubsort und in weiteren privaten Bereichen. Dort hat sie aber nichts zu suchen.

Lassen Sie mich noch einen weiteren Aspekt einbringen, die Wirkung einer Führungskraft auf die Atmosphäre im nachgeordneten Bereich. Kürzlich sah ich eine Studie, die herausfand, dass siebzig Prozent der Stimmung im Team von dessen Vorgesetzten bestimmt wird. Man mag die dominante Rolle etwas weniger stark sehen, denn es gibt viele weitere Faktoren. Zentral für die Atmosphäre im Unternehmen bleibt die Disposition der jeweiligen Führungskraft in jedem Fall. Mitarbeiter kommen wegen des künftigen Chefs, sie bleiben wegen des aktuellen Chefs und die arbeiten konzentriert, engagiert und loyal wegen ihm oder ihr. Natürlich trifft die Umkehrung ebenfalls zu. Eine weitere Studie befragte Mitarbeiter nach ihrer Produktivitätssteigerung, wenn sie statt ihres gegenwärtigen Vorgesetzten wieder den in ihrem Berufsleben bislang besten Chef als Führungskraft hätten. Das ist ein cleverer Studienansatz, weil nicht ein idealer sondern ein real erlebter Mensch zum Maßstab wird. Über die Hälfte der Befragten vermutete für sich eine Produktivitätssteigerung zwischen 20 und 60 Prozent. Solche Ergebnisse sollten zu denken geben – tun sie aber nicht. In Deutschland tolerieren vier von fünf Unternehmen schlechtes Führungsverhalten bei guten Ergebniszahlen. Derzeit verknüpft hierzulande lediglich eines von zehn Großunternehmen die Beurteilung von Führungsqualität mit Vergütungs- und Bonussystemen. Für eine bessere Stimmung müssten zumindest toxische Manager aus den Unternehmen entfernt werden. Ansonsten wird die ganze Organisation vergiftet.

Ist neben Handlungsspielräumen die Partizipation, d.h. die Beteiligung an der Definition von Zielsetzungen, an Entscheidungen und der Gestaltung der Arbeit und Organisation ein wesentliches Element zur Sicherung eines Gleichgewichts?

Partizipation sollte heutzutage Usus geworden sein, wenn nicht gerade eine Krise harte und klare Entscheidungen im top-down-Sinn erfordert. Was ein Mitarbeiter in Mitteleuropa als Bürger an demokratischen Mitspracheformaten mehr und mehr zugestanden bekommt, besonders bei Dingen mit persönlicher Betroffenheit, will er als „abhängig Beschäftigter“ beim Betreten der Organisationsgebäude nicht vollständig aufgeben.

Lassen Sie uns aber keinesfalls die mittlerweile himmelhohen Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Führungskraft ausblenden, nicht nur hinsichtlich Partizipation, die ganz erheblich zur Leadership Bubble beitragen. Mittelmanager leiden im vielzitierten Sandwich zwischen Oben und Unten. Über allem steht das Bedürfnis des Geführten nach Wertschätzung, Anerkennung, Motivation, möglichst ohne Korrekturen des mühsam aufgebauten Selbstbilds. Wunsch Nummer zwei an die Führungskraft ist Delegationsfähigkeit, also mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Mitarbeiter. Am besten führt offenbar derjenige, der sämtliche Macht die er besitzt, an seine Unterebenen überträgt. Wunsch Nummer drei dreht sich um Talent Management, also die Führungskraft als Förderer von Karrieren. Erwartet werden empathisch vorgebrachte Anregungen, was Mitarbeiter denn bitte, bitte, bitte beim nächsten Male besser machen könnten. Um dann, wenn sie besser geworden sind, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Insgesamt wird das Asynchrone im neuen Führungsverständnis offensichtlich. Selbst wenn ein Mitarbeiter seinen Chef kritisch sieht, hat ihm dieser mit Einfühlung und Verständnis, Achtung und Respekt, Beifall und Lob zu begegnen. Hat sich jemand bereits mal Gedanken darüber gemacht, ob derart mutierte Führungspositionen, bei denen eigener Erfolg über den Erfolg von Dritten definiert wird, überhaupt noch attraktiv sind? Dies alles wird mittlerweile in ein neues konzeptionelles Gewand gekleidet, Developmental Leadership, bei dem sich Mitarbeiterentwicklung zum Kernbereich von Führung aufschwingt. Besonders die in der modernen Führungstheorie propagierte Rolle als Servant Leader stellt klassische Führung auf den Kopf. Die Führungskraft als Diener, ja fast als Knecht seiner Mitarbeiter, das kann ganz schön anstrengend sein. Da bin ich ganz froh, nicht mehr den Chef mimen zu müssen.

Sie plädieren für optimierte Unternehmensprozesse zur Entlastung der Organisation bzw. Führungskräfte. Ist nicht aber gerade die permanente Optimierung ein Katalysator für das von ihnen beklagte Ungleichgewicht?

Das hängt letztlich davon ab, mit welcher Intention diese Optimierung betrieben wird, ob sie als erreichbarer Zielzustand oder als fortlaufender, dauernder, ewiger Prozess verstanden wird. Steht hinter allem das marktwirtschaftliche Steigerungsspiel des „profitable growth“ samt einer „can-do“-Attitüde, dann trifft Ihre mit der Frage mitschwingende These zu. Genau diese permanente Beseitigung irgendwelcher Defizite führt zu den Belastungen der Leadership Bubble. Mich hat ein kleiner Satz von Henry Mintzberg sehr geprägt: „Viele Organisationen sind schlicht zu groß“. Anders ausgedrückt, im Zielkonflikt zwischen Skaleneffekten des Geschäfts- und Synergiemodells versus Komplexitätskosten von Aufbau- und Ablauforganisation haben sich viele Unternehmen grundsätzlich für Größe und weiteres Wachstum entschieden und damit eine immense Kompliziertheit eingehandelt. Dafür mag es gute Gründe geben. Vermutlich genauso oft ist Größe einfach so passiert und ihre Folgen müssen nun von nicht mehr durchblickenden Unternehmensbewohnern ausgebadet werden.

Selbstverständlich ist Optimierung von Unternehmensprozessen ein guter Anlass für Veränderungsprojekte. Allein, die allermeisten Reengineering- und Restrukturierungs-Vorhaben werden immer noch ausschließlich nach unmittelbaren Kosteneffekten beurteilt. Meist ohne bemerken oder mitdenken zu wollen, dass Einsparungen an der einen Stelle mit Belastungen in anderen Bereichen verbunden sind, wie etwa bei Self-Service-Lösungen oder „Leadership Empowering“. Im entscheidungsrelevanten Business Case müssen stets auch Kostenwirkungen auf Arbeitsvolumen und -intensität der betroffenen Akteure ihre angemessene Berücksichtigung finden. Im Grunde würde dies ein Zurück zur gegenwärtig verpönten REFA-Methode bedeuten. Bei der Optimierung von Unternehmensprozessen gibt es eine Pflicht für externe Berater, im Rahmen ihrer Entscheidungsunterstützung nicht die spätere Implementierungsfähigkeit zu Gunsten eines reduzierten und deshalb prima facie attraktiven Business Case auszublenden.

Hinsichtlich optimierter Unternehmensprozesse habe ich übrigens einen Traum: Strukturen, Prozesse und Systeme, die im Frontend- wie im Backstage-Bereich des Unternehmens ziemlich reibungslos funktionieren, nicht tagaus tagein zu Zeitverlusten, Reibungsflächen, Konfliktfeldern führen und – das ist ebenso wichtig – als gut und fertig akzeptiert werden. Nicht aber die atemlose Verbesserung im Geiste

der kontinuierlichen Optimierung und permanenten Innovation, weil es angeblich immer nochmals besser gehe und sogar der letzte Fehler noch auszumerzen sei. Deshalb befürworte ich das Prinzip des Satisficing statt des Maximizing. Denn die unentwegte Aufwärtsspirale geht zu Lasten der „Verbesserer“ und der „Verbesserten“. Oftmals werden dabei sogar überdurchschnittliche Manager verheizt. Für viele Führungskräfte gibt es in ihren Organisationen jeden Tag diese brutale Realität: Dauerläufe in rasantem Tempo, ohne Atempause zum Luftholen, oftmals erschwert durch abrupte Richtungswechsel und wechselnde, meistens nur vage Ziele am fernen Horizont.

Natürlich werde ich mit solchen Aussagen ideologisch. Die Halbvoll-Propheten sind es aber ebenfalls, selbst wenn sie sich vermeintlich alternativlos auf Marktkräfte, Wettbewerbsdruck und Kundenwünsche berufen. Den flächendeckenden Zeitdruck, Leistungsmangel, Organisationsirrsinn können auch sie nicht mehr verleugnen. Dies alles zeigt sich vielerorts! Und weil das nicht gut ist, weder für die Unternehmen noch für ihre Menschen, weder ökonomisch noch moralisch, muss man die Leadership Bubble anpacken, anstatt die Folgen weiterhin zu privatisieren.

Sie plädieren zudem für die Orientierung der Organisation bzw. der Unternehmen an Leadership Management und bemängeln ein Festhalten an überkommenen Verhaltensmustern und Orientierungen. Worin bestehen die Ursachen für dieses Festhalten?

Es gibt inzwischen genügend Studien die zeigen, dass Leadership der mit Abstand wichtigste Erfolgsfaktor für Organisationen und damit auch in der Organisationsentwicklung ist. Gerade bei Veränderungsprozessen gilt das mittlere Management als entscheidendes Bindeglied zwischen oben und unten. Dies wissen wir nun seit fünfzig Jahren von Rensis Likert und anderen Gurus. Warum aber ignorieren Organisationen dieses Wissen? Viele Unternehmen führen sogar eine Dauerfehde gegen die angeblich träge Lehmschicht und starten in kurzen Zyklen einschneidende „Efficiency“- , „Rightsizing“- oder „Delaying“-Initiativen. Natürlich lassen sich mit Zahlenfetischismus, Kennzahlenvergleich und Benchmarkinglogik immer und überall Defizitbehauptungen aufstellen. Gerade meine Zunft der Berater ist darin sehr geübt. Die schlanke Organisation mit einem sportlich schmalen Mittelbau ist zum Mantra geworden. Jeder Manager kann und soll sich seiner Sache niemals sicher sein. Diese Dauerbeäugung führt zu Aufregung, Unsicherheit, Verkrampfung.

Viele der heutigen Nonsense-Entscheidungen sind nur noch durch Plan-, Rast-, Sorg-, Arg- und Mutlosigkeit sowie überzogenen Ehrgeiz, überspannte Risikofreude und überladene Ichbezogenheit der Verantwortlichen entschuldbar. Das Innehalten plus Nachdenken, Mitdenken und Vordenken als Basis des Handelns würde manchen offenkundigen Unsinn mit Sicherheit vermeiden. Übersetzt in die Managersprache etwa als „refl´action“ im Mintzberg´schen Sinne, Reflektion vor der Aktion. Andere nennen so etwas „organisational slack“, also absichtliche Ineffizienz. Für viele Organisationen sind dies Worte aus einer sehr, sehr fremden Sprache. In nicht wenigen Unternehmen würde so etwas konsequenterweise eine Zielkorrektur nach unten bedeuten. Was dem Einzelnen beeinflussbare Freiheitsgrade ermöglichen würde, als Entfaltungsmöglichkeit der eigenen Kreativität und als Bewegungsfreiheit für die Unwägbarkeiten im Jahresverlauf. Vielerorts macht dies, konsequent weitergedacht, den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten nötig, an den Engpässen der

Organisation und zur Gestaltung von Veränderungen. Denn permanente Erosion von Ressourcen hat die Input-Output-Relation in den meisten Unternehmen aus dem Gleichgewicht gebracht. In der Praxis überwiegt aber weiterhin der „organisational stretch“.

Es gibt noch einen weiteren Grund: Die inzwischen weit verbreitete und auf den ersten Blick ziemlich faire Zielvereinbarungslogik verliert angesichts steigenden Drucks zunehmend ihre Sinnhaftigkeit. Denn sie definiert seitens des Unternehmens lediglich noch das überzogene Was und überlässt das Wie der Verantwortung seiner Führungskräfte. Offiziell bleibt eine Organisation sauber. Ist doch das Wie durch rechtssichere Policies und verbindliche Compliance zu allen nur denkbaren Stolperfallen von vielen Seiten eingekesselt. Zum betrieblichen Null-Fehler-Dogma ist die rechtliche Null-Toleranz-Doktrin hinzugekommen. Meist wird dies durch Unterschrift von Managern unter die Spielregeln justitiabel gemacht, also die Compliance-Compliance. Von internen Abteilungen – die in einigen DAX-Unternehmen eine Personalstärke von über 500 Mitarbeitern aufweisen – bewacht. Und von einer Compliance-Industrie aus Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und weiteren Kontrollberufen beleuchtet. Verstöße werden dann zu Fehlverhalten des Individuums. Und liegen nicht mehr in Verantwortung der Organisation sowie der für sie haftenden Vorstände beziehungsweise Geschäftsführer. Aus deren Schutzinteresse und zur Vermeidung von teilweise erklecklichen Strafgeldern ist der Compliance-Boom in jüngerer Vergangenheit entstanden. Ein umsetzungs- und ergebnisverantwortlicher Manager – als Entrepreneur zum Handeln aufgefordert und am eng mit der Zielvereinbarung verknüpften Bonus interessiert – ist von dieser oftmals unbeherrschbaren und unüberschaubaren Logik überfordert. Sowie vom dahinterliegenden Verhaltensmodell, heißt doch das englische Adjektiv „compliant“ übersetzt folgsam, fügsam, gefällig. Dabei hört man derzeit überall, dass Organisationen andere Typen bräuchten, eigentlich.

Wo sind Chancen für Veränderungen erkennbar?

Mir ist schon bewusst, dass ich bislang recht miesepetrig klinge. Das ist eben die am Beginn des Interviews angekündigte Halbleer-Perspektive. Die Chancen für Veränderung liegen in den stetig wachsenden Problemen des Status-quo. Lassen Sie mich fünf Entwicklungen nennen. Erstens, in zahlreichen Studien zeigen sich der wachsende Stress und seine deutlichen Folgen. Monat für Monat kommen weitere Analysen hinzu mit teilweise schaurigen Resultaten. Die Quellen für solche Aussagen sind fast schon egal, da beinahe täglich eine Schreckensmeldung durch die Medien gezerrt wird. Sogar die Reparaturkosten für angerichtete Schäden sind volkswirtschaftlich quantifiziert worden. Dabei kommen für Deutschland laut Berechnungen vom Bundesverband der Unfallkassen dreistellige Milliardenbeträge zusammen. Vernachlässigbar sind diese Summen nicht mehr. Sie sind nicht weit von den Effekten der jüngsten Euro-, Finanz- und Wirtschaftskrise entfernt. Einziger Unterschied: Wenn nichts dagegen unternommen wird, treten sie in jedem Jahr erneut auf. Übrigens: Die zur Vertuschung verwendeten Kostenstellen kommen oftmals ganz unschuldig daher. Zum Beispiel im Fall einer gescheiterten Akquisition die bilanzielle Wertberichtigung auf Anlagevermögen.

Zweitens, in der jüngeren Vergangenheit ist, verstärkt durch investigative Medienvertreter, scharfsinnige Internetdetektive und rachsüchtige Whistleblower, über Regelverstöße viel zu hören gewesen. Ohne hier konkrete Beispiele

anzuprangern sind zu nennen: Qualitäts-, Ergebnis-, Bestechungs-, Verfälschungs-, Ausforschungs-, Manipulations- und weitere Skandale mit ihren teilweise dramatischen Wirkungen auf Ansehen und Ergebnis des dahinter stehenden Unternehmens. Man braucht dazu einfach nur einen Blick in die „Hall of Shame“ deutscher Topmanager, veröffentlicht vom ManagerMagazin, zu werfen. Auch der individuelle KPI-Betrug, also die geschönte Darstellung von Leistungskennzahlen, ist markant angestiegen. Selbst wenn der Nachweis dafür schwierig zu führen ist und von der Öffentlichkeit selten bemerkt wird. Derartige Übertretungen von eigentlich verständlichen Grenzen geschehen dann mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit, wenn die individuelle Möglichkeit zur Leistung der organisatorischen Erwartung nicht mehr gerecht wird. Ich möchte nochmals zu bedenken geben, dass zur Vermeidung derartiger Diskrepanzen beide Seiten der Medaille im Blick behalten werden müssen: Natürlich die individuellen Möglichkeiten zur Leistung, aber auch die organisatorischen Erwartungen an die Person. Um dieses überschießende Anforderungsniveau geht es bei der Leadership Bubble. Denn die aus dem Sport bekannte Devise „schneller, höher, weiter“ stößt im Business an ihre Grenzen. In vielen ausgereizten Sportarten ebenfalls, sieht man von unlauteren Möglichkeiten zur Leistungssteigerung ab. Die Siegerwerte selbst bei Olympischen Spielen und Weltmeisterschaften liegen inzwischen weit unter bisherigen Bestmarken. So entsprach etwa beim 10.000 Meter-Lauf der Männer die bestimmt nicht gemütliche Siegerzeit der Olympiade 2012 der Weltrekordzeit von 1973.

Drittens hat sich nicht nur die Leistungsfähigkeit einer menschlichen Grenze genähert. Die Leistungsbereitschaft in nur einem Lebensbereich, der Arbeit, hat sich gerade in der jüngeren Generation deutlich und anhaltend gewandelt, wie viele Studien zum Wertewandel zeigen. Was zu einer fast als paradigmatisch zu bezeichnenden Veränderung im Einsatzwillen führt, verbunden mit der reduzierten Bereitstellung von Energie für das Business zugunsten einer erhöhten Energiezufuhr in privat verortete Lebensbereiche. Die Warnung des „saturierten Freizeitparks Deutschland“ vor aufstiegsorientierten und deshalb angeblich leistungswilligeren Schwellenländern mit höherer Arbeitseifer etwa in Südostasien oder sonstwo im Erdenrund erweist sich bei näherer Betrachtung als völlig überzogen. Andernorts wird auch nicht mehr und besser geschuftet, allenfalls billiger.

Viertens, wer sich mit den Themenfeldern Leadership und Management näher beschäftigt, stellt ziemlich rasch und wenig verwunderlich fest, dass es hierzu mehr als nur eine Vorstellung über Richtig und Falsch gibt. Dies fängt bereits damit an, dass manche Theoretiker beide Themen, Leadership und Management, im Grunde als ein einziges sehen und andere dazwischen markante Unterschiede ausmachen. Konkrete Vorstellungen über den besten Ansatz sind von Menschenbildern, Wertvorstellungen, Erfahrungshorizonten geprägt und, wie es Edgar Schein ausdrückt, begrenzt. Man hat sich bisher lediglich darauf geeinigt, dass Führung stets situativ anzuwenden ist. Es kommt also auf die jeweiligen Umstände an. Dies bedeutet wenig Führung hinsichtlich Führung. Man ahnt inzwischen immerhin, dass sich Legitimation von physischen, ökonomischen, positionalen Machtquellen hin zu charismatischem Einfluss, inspirativer Motivation, intellektueller Stimulation und individueller Behandlung verlagert hat. Der Wissensarbeiter von heute möchte von seinem Chef im Vordergrund und seiner Organisation im Hintergrund als Mensch wertgeschätzt werden, sich weiterentwickeln können, dafür Möglichkeiten erhalten und sehr viel anderes mehr. Mit Blick auf die demografischen Entwicklungen und die veränderten Kräfte im Arbeitsmarkt wird man ihn auch nicht mehr durch ein „Mund

halten und weiter rackern!“ ruhig stellen können. Er ist dann weg und nicht so leicht zu ersetzen.

Fünftens, nicht jedes Unternehmen kann sich Superhelden, Übermenschen, Wunderwuzzis leisten. Viele solcher kurzzeitig gefeierten Heroen verglühen übrigens wie Kometen. Die evidenzbasierte Forschung ist sich außerdem ziemlich sicher: Angeblich vorzügliche Neue bzw. Externe agieren mittel- bis langfristig nicht besser als vermeintlich ausgereizte Alte bzw. Interne, ganz abgesehen von der Stillstandphase während des Austauschens und Warmlaufens. Volkswirtschaftlich würde dies – ohne den hierzulande ohnehin vernachlässigten grenzüberschreitenden Import von „High Flyern“ – sowieso zum Nullsummenspiel. Daher sollte man grundsätzlich vom Bestand des Teams ausgehen, nicht von teuren Zukäufen reden oder gar in Träumereien nach Superstars verfallen. Zumal die Wettbewerber der allermeisten Unternehmen nicht Google, Apple & Co. heißen, sondern auch nur in derselben Liga spielen.

Es gibt also genügend Gründe für eine Verbesserung im Leadership Management. Organisationen sind dabei nicht hilflos und müssen die aufgezeigten Entwicklungen keinesfalls tatenlos über sich ergehen lassen. Als mögliche Ansatzpunkte habe ich an anderer Stelle neun organisatorische Aktionsbereiche aufgezeigt und vertieft. Das meiste davon ist nichts revolutionär Neues. Man muss es halt nur konsequent anpacken und stringent umsetzen.

Die soziale Verfassung von Arbeit ist wieder zu einem gesellschaftlich intensiv und kontrovers diskutierten Thema geworden. Wie sehen Sie die Zukunft und den Stellenwert kollektiver Regelungen in einer Arbeitswelt der Zukunft?

Natürlich liegt das Ganze zunächst in der Verantwortung jeder einzelnen Führungskraft. Dem Individuum muss es seinerseits gelingen, im Sinne von „my survival“ die ambitionierten aber realistischen Ziele seines Unternehmens in definierter Zeit und mit minimalem Aufwand zu erreichen, ohne dabei gegen Gesetze, Normen, Regeln und individuelle Belastungsgrenzen zu verstoßen. Und ohne die nachhaltige Entwicklung der Organisation sowie ihrer Mitglieder und Umwelten zu begrenzen. Denn für sein Befinden ist das Individuum erst einmal selbst zuständig. Hinzu kommen selbstverständlich die individuell unterschiedliche und genetisch beeinflusste Belastbarkeit sowie die mit den Begriffen Glück und Schicksal umschriebenen Unwägbarkeiten des Lebens.

Trotzdem zeigt sich für viele Manager ein zunehmend belastendes Drama, nämlich das Gefühl von Machtlosigkeit gegenüber einer übermächtig empfundenen Organisation. Diese hat mit Stichworten wie Selbstmanagement, Führung der eigenen Person sowie Verantwortung für die persönliche Karriere und unterfüttert von einer oberflächenkosmetischen Employability-Philosophie ihre Verantwortung in (un)gehöriger Weise vollständig an die Führungskräfte überwiesen. Bei denen entsteht ein Defizitgefühl, das inzwischen von der Händchenhaltebranche aus Lebensberatern, Therapeuten, Coachs betreut wird. Geschätzte zwei Millionen Deutsche nehmen zudem sogenannte Neuro-Enhancer ein, also Pillen fürs Gehirn. Das ist einer/eine von vierzig. Die Quote bei Führungskräften wird vermutlich deutlich darüber liegen. Ganz klar, in einer solchen Situation kommt der Ruf nach kollektiven bzw. gesetzlichen Spielregeln auf. Das war im Manchester-Liberalismus des 19. Jahrhunderts so, das ist bei der Leadership Bubble des 21. Jahrhunderts so. Denn

im Business stimmt der Umgang der Menschen mit den Menschen längst nicht mehr überall.

Zumal in Kontinentaleuropa von vielen eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung empfunden wird. Und als Reaktion darauf, zumindest in ersten Ansätzen, politische Lösungsansätze aus Berlin und Brüssel. Man weiß derzeit noch nicht, welche parlamentarischen, bürokratischen und lobbyistischen Schleifen solche Vorhaben drehen werden. Bislang haben Unternehmen ein vernachlässigbares Risiko, sogar gegenüber bestehenden Regularien wie etwa dem Arbeitszeitgesetz oder dem unlängst veränderten Arbeitsschutzgesetz mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Solche Spielregeln sind allesamt aus einem guten Grund eingeführt worden. Gesetzgeber, Sozialversicherer und die vielbeschworene Solidargemeinschaft sind nämlich immer weniger bereit, die Sozialisierung von Folgekosten gesundheitlicher Risiken verdichteter und belasteter Arbeitsplätze hinzunehmen und die Unternehmen aus ihrer (Teil-)Verantwortung zu entlassen. Kollektiver Gegendruck und gesetzliche Regelungen werden also mit Sicherheit zunehmen. Außerdem werden sich die Unternehmen in einer fast schon intimzonenfreien Öffentlichkeit hinsichtlich ihrer Corporate Social Responsibility nicht mehr auf Scheinlösungen und Hochglanzprospekten ausruhen können.

Aber zu guter Letzt mutiere ich wieder ganz zum Marktwirtschaftler. Wenn die beiden Thesen von Demografietrend und Wertewandel stimmen, sehr vieles spricht dafür, dann wird es künftig weniger und andere Führungskräfte geben. Die sich mehr und mehr erlauben können. Diese knappen, neuen Manager werden ihre eigenen Vorstellungen gegen die vermeintlichen organisatorischen Sachzwänge einbringen und durchsetzen. Sonst sind sie aus eigenem Antrieb weg und dies fast ohne persönliches Risiko. Die Kräfte und Regeln im Arbeitsmarkt sind massiv im Wandel. Unternehmen werden sich darauf einstellen müssen, sogar wenn sie den Untergang des Abendlands wittern. Damit wird klar, dass sich eine Organisation und ihr Topmanagement nicht aus der Verantwortung für eine deutliche Verkleinerung der Leadership Bubble im eigenen Haus verabschieden können. Der routinierte Einwurf „es war schon immer so und ging dann schließlich doch, irgendwie“ versagt zunehmend. Leadership Management ist zur zentralen Herausforderung geworden. In den aktuellen HR-Strategiestudien hat das Themenfeld inzwischen sogar das die letzten Jahre stets topplatzierte Talent Management von der Spitzenposition verdrängt. Organisationen werden mit Blick auf ihre Führungskräfte deutlich mehr als heute geben müssen und im Gegenzug dafür nicht mehr so viel wie heute nehmen können. Die Verantwortung der Unternehmen für „ihre“ Führungskräfte wird künftig enorm wachsen.

Spätestens an dieser Stelle gerät man in Gefahr, als realitätsfremder Utopist bezeichnet zu werden. Der mit den elementaren Logiken des „profitable growth“ brechen möchte oder sie nicht einmal verstanden hat. Beim nüchternen Blick auf das Wirtschaftsgeschehen könnte man hingegen auch den Eindruck gewinnen, dass weniger oft mehr ist. Das beständige Drehen an der Ergebnisschraube in eine Richtung sorgt nicht bloß für ein berstendes Gewinde. Sogar die gesamte Schraube kann in Folge von Überspannung brechen. Was nicht nur den Verlust der individuellen Zielerreichung bedeutet. Sondern die Zukunftssicherung des gesamten Unternehmens beeinträchtigt. Die kommende Zeit wird weisen, ob bei Eigentümern und Investoren mit ihren spätestens in den diversen Krisen der jüngeren Vergangenheit transparent gewordenen Motivations- und Verhaltensmustern eine Besinnung auf bescheidenere, dafür aber relativ sicher zu erreichende Ziele verankert werden kann. Zumal ökonomische Ausweichmöglichkeiten in noch

verbliebene Wachstumsmärkte und politische Absicherungsmöglichkeiten durch Rettungsschirme immer rarer werden. Übrigens hat John Stuart Mill, ein Begründer der klassischen Nationalökonomie, bereits vor anderthalb Jahrhunderten eine Zeit kommen sehen, „in der das Wirtschaftswachstum zum Stillstand kommen wird, weil es auf die eisernen Zwänge begrenzter Ressourcen stoßen wird“. Ob er dabei bereits an den Mensch als Humanressource gedacht hat?

