

dradio.de

URL: <http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/buchtipp/380313/>

BUCHTIPP

29.05.2005 · 12:50 Uhr



Olaf Baale, Werner Bergholz: *Das Deutsche Führungsproblem* (Bild: Deutscher Taschenbuchverlag)

"Das deutsche Führungsproblem"

Olaf Baale und Werner Bergholz über Strukturprobleme in Deutschland

Vorgestellt von Florian Felix Weyh

Deutsche verbinden Risiken mit der Möglichkeit des Misserfolgs: etwas, das sie seit ihrer Schulzeit zu vermeiden gelernt haben. Junge Leute wachsen in einem System auf, wo Fehler mit schlechten Noten, dem Versagen bei Prüfungen und dem Wiederholen des Schuljahres bestraft werden. Sie haben Angst davor, Fehler zu machen. Schon in frühen Jahren lernen Kinder die Wichtigkeit von detailliertem Wissen und analytischem Denken. Aber sie werden nicht geschult, innovativ zu sein oder den Status quo infrage zu stellen.

Nicht grundlos zitieren Olaf Baale und Werner Bergholz diese harsche Einschätzung der deutschen Verhältnisse aus Sicht eines kanadischen Unternehmensberaters. Das Übel stagnierender Wirtschaftsleistung beginnt nicht erst im Überbau schlechter Gesetze, sondern bereits tief unten an den Wurzeln, wo Mentalitäten geprägt und Motivationen vernichtet werden. Die Schule ist solch ein Teilsystem der Gesellschaft, von ihr aus trägt sich der Trägheitskeim in die Betriebe, Institutionen und Politik hinein. Was Hänchen nicht lernt, will Hans nimmermehr hören. Er reproduziert, erwachsen geworden, dieselben Verhaltensmuster, die schon seine Großväter an den Tag legten: Führungsmodelle von oben nach unten, Austrocknung von Eigeninitiative, mangelnder Sinn für deeskalierende Sozialtechniken:

Ein Beispiel für schlechtes Ideenmanagement lieferte vor einigen Jahren die Firma Siemens, wo ein Mitarbeiter in der Chipproduktion einen Verbesserungsvorschlag schrieb und, obwohl er immer wieder nachfragte, keine Antwort erhielt. Nachdem ein Jahr vergangen und der Vorschlag immer noch in Bearbeitung war, schickte der Mitarbeiter eine Postkarte an das zuständige Referat und gratulierte seinem Verbesserungsvorschlag zum einjährigen Jubiläum. Trotz der humorvollen Kritik fühlten sich die Verantwortlichen persönlich angegriffen und reagierten ausgesprochen verärgert.

Dagegen sei kein Kraut gewachsen, weil unser Nationalcharakter nun mal starr strukturiert sei? Mit solchen Ausflüchten wollen sich die Autoren nicht zufrieden geben. Auch andere Völker haben gelernt, historischen Ballast abzuwerfen und sich nicht ewig in den Schienen der Väter zu bewegen. Ausgerechnet die autoritätshörigen Japaner - mit den Deutschen in einem Muster von Herrschsucht und Unterordnung Herrschsucht und Unterordnung vereint -, haben nach dem verlorenen Krieg einen erstaunlichen Wandel durchgemacht, indem einer ihrer größten Konzerne die ehemals amerikanische Erfindung des "Total Quality Managements" zur vollen Blüte brachte. Heute ist Toyota nicht nur der profitabelste Autoproduzent der Welt, seine Produkte haben auch die kleinste Mängelquote, und die Arbeitsplätze gehören zu den begehrtesten der Branche. Selbst ohne Stellenausschreibung erhielt der Konzern bei einer Werkseröffnung in den USA 13.500 Bewerbungen auf 250 Arbeitsplätze. Alles ein Ergebnis des sperrigen Kürzels TQM? Lassen wir uns aufklären. Zum "Total Quality Management" gehören ...

... die Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, ergebnisorientiertes Arbeiten, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung, soziale Verantwortung und der Aufbau von Partnerschaften, kontinuierliches Lernen und ständige Verbesserung. Die Bewertung kann im

Unternehmen selbst erfolgen oder aber von außen, von so genannten Assessoren.

Der sperrige betriebswirtschaftliche Jargon, der auch im vorliegenden Buch nicht gänzlich fehlt, verbirgt im Grunde einfache Gedanken. Erstens: Ein Unternehmen ist dazu da, Kundenwünsche zu erfüllen, nicht Kapitalrenditen zu erzielen - das tut es sowieso, wenn es die Kundenwünsche erkennt und befriedigt. Zweitens: Organisationsstrukturen leiten sich nicht aus den Machtbedürfnissen der Führungselite ab, sondern müssen streng an den Aufgaben ausgerichtet werden. Drittens: Das größte Potential jedes Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Wobei der Begriff "Unternehmen" weit dehnbar ist; zumindest will das Buch dies zeigen, denn seine Stoßrichtung zielt nicht primär auf die Wirtschaft, sondern auf jene Bereiche, deren kaum messbare Produktivität in umgekehrtem Verhältnis zu ihrer gesellschaftlichen Bedeutung steht: Bildungseinrichtungen und staatliche Organe. Das eindrücklichste Veränderungsbeispiel beschreibt den Weg des St. Mary's College in einem sozialen Brennpunkt Londonderrys von der schlechtesten zur besten Schule Großbritanniens. Dessen Direktorin Geraldine Keegan, die den steinigen Weg der Selbstveränderung von einer autokratischen, Angst verbreitenden Vorgesetzten zur diskussionsorientierten Teamleiterin ging, wurde für ihre Verdienste geadelt, und die Schule erhielt den European Quality Award für vorbildliches Management. Das kann als Aufmunterung für jene gelten, die festgefahrene Strukturen hierzulande ändern wollen. Allerdings sollten sie sich auch keine Illusionen machen, wie die zweite Hälfte des Buches zeigt:

Das ganze Land leidet an einer pathologischen Bürokratisierung, der Blick ist derart auf den Staatssektor fixiert, als fände die Wertschöpfung im öffentlichen Dienst und nicht etwa in wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen statt. (...) wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen statt. (...) Der größte Sanierungsfall ist nicht etwa die Wirtschaft, sondern der öffentliche Dienst.

Hier knüpft Olaf Baale an sein letztjähriges Buch "Die Verwaltungsarmee" an und vertieft die Klage über verkrustete Verhältnisse im öffentlichen Dienst. Zwar gibt es auch hierzulande, im Städtchen Calw oder im Landkreis Soest etwa, ermutigende Beispiele für die Umwandlung einer Verwaltung in ein kundenorientiertes Servicezentrum, doch letztlich scheitern alle grundlegenden Reformen am überkommenen Dienstrecht und den Privilegien der Beamten. Da hilft auch kein modifiziertes Verfahren des "Total Quality Managements" mit seinen ausgeklügelten Rückmeldungs- und Belohnungsmechanismen. Wer sowieso nach Dienstalter befördert wird und nie die Entlassung zu fürchten braucht, muss sich nicht mal den Anschein geben, er nähme den neumodischen Spuk ernst. Alles nur Wortklauberei! Das ist es zum Teil leider auch, wie jede Managementtechnik, aber der Kern bleibt ein zu beherziger Appell, endlich vom Kasernenhofton des 19. Jahrhunderts Abstand zu nehmen und zu begreifen, dass im 21. Jahrhundert Aufgaben anders gelöst werden müssen als innerhalb von Befehlsketten.

**Olaf Baale, Werner Bergholz: Das deutsche Führungsproblem
Deutscher Taschenbuchverlag, München 2005**

© 2006 Deutschlandradio