

Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Zaudern, Zögern und falsch verstandenes Gutmenschentum - Hemmschuhe für zukunftsorientiertes Management

von Günther Schöffner. Januar 2020

„Eine Entscheidung ist eine Verpflichtung zum Handeln.“ schreibt der Management-Vordenker Peter Drucker. Unternehmenslenker dürfen es also nicht bei der Entscheidung allein bewenden lassen. Es müssen dann auch Taten, sprich Handlungen folgen.

In Zeiten von VUCA ist unabdingbar, sowohl Entscheidungen zeitlich angemessen zu treffen, als auch die nötigen Handlungen zeitnah folgen zu lassen. Was zeitlich angemessen ist, variiert von Situation zu Situation und lässt sich nur im Falle von Gefahren für Leib und Leben definitiv sagen. Ansonsten liegt es im Ermessen der Entscheidungsträger, die richtige Zeit zu wählen.

Der St. Galler Management-Experte Fredmund Malik umschreibt es so, dass bei Entscheidungen „das Abwägen von Tempo und Gründlichkeit eines jener Managementprobleme ist, für dessen Lösung sich keine Formel angeben lässt.“.

Zögerliche Entscheidungen können schaden

Es ist evident, dass falsch getroffene Entscheidungen für ein Unternehmen und die daran beteiligten Personen nachteilige Auswirkungen haben können. Dass aber ein zu langes Zögern zum Treffen einer Entscheidung und ein zu langes Zaudern bei deren Umsetzung dem Unternehmen genauso schaden kann, erschließt sich manchmal erst auf den zweiten Blick. Der Schaden durch eine zu späte Entscheidung für die Abgabe eines Angebots für eine öffentliche Ausschreibung ist als verlorene Möglichkeit für einen Auftrag leicht zu erkennen. Ein zu langes Zögern für die Entscheidung zur Unternehmenssanierung in einer Krise oder für die zukunftsorientierte Transformation eines Unternehmens sowie ein Zaudern bei deren Umsetzung offenbart die negativen Konsequenzen hingegen oft erst wesentlich später oder gar nicht. Werden unangenehme Entscheidungen zum Abbau von Personal, zur Kürzung von Sonderzuwendungen oder zur konsequenten Modernisierung und Digitalisierung des Unternehmens aus Angst vor Widerstand der Belegschaft beispielsweise zu spät getroffen, und werden diese dann nur zögerlich oder abgeschwächt umgesetzt, kann dies noch schlimmere Konsequenzen haben. Solch zögerliches Entscheiden und Handeln kann sogar das langfristige Aus für ein Unternehmen bedeuten. Nur lassen sich diese Konsequenzen nicht immer direkt dem zögernden Entscheiden zuordnen, da häufig viel Zeit zwischen Zögern und Konsequenz liegt.

Mitwirkung bei Entscheidungen hat Grenzen

Das Treffen und Umsetzen unangenehmer Entscheidungen durch einzelne Führungskräfte trifft vielleicht nicht ganz den aktuellen Zeitgeist, ist nicht populär und wird im Hinblick auf agiles Arbeiten auch kontrovers diskutiert. Natürlich sollte Führung generell kooperativ durch Überzeugen und Motivieren geschehen. Dort wo es die Führungs- und Verantwortungssituation zulässt, kann dies sehr wohl auch durch Partizipation oder gar demokratische Abstimmung geschehen. Manche Themen und Führungssituationen lassen dies jedoch nicht zu, so dass Entscheidungen dann manchmal auch durch Macht durchgesetzt werden müssen. Ein Grund hierfür kann beispielsweise sein, dass eine Entscheidung für die Personen, die an der Entscheidung beteiligt werden könnten, mit negativen Konsequenzen wie Verlust von Position, persönlichem Ansehen oder finanzieller Zuwendung für sie selbst verbunden ist. Verständlicherweise ist daher dann trotz aller rationalen Notwendigkeit kaum Zustimmung zu erwarten. Es gibt auch Situationen, in denen verantwortliche Manager von der zuständigen Instanz wie Gesellschafterversammlung oder Vorstand Ziele und Entscheidungen vorgegeben bekommen, wo sie selbst kein Mitspracherecht haben und mit dem Team, das es betrifft, aus Gründen der Unternehmensräson nicht über die Hintergründe gesprochen werden darf. Entsprechend schwer wird es dann, das Team von der Notwendigkeit der Entscheidung zu überzeugen, so dass letztendlich manchmal nur die Ausübung von Macht übrigbleibt.

Eigentümer bzw. Gesellschafter bestimmen im Wesentlichen den Kurs

Das Treffen unpopulärer Entscheidungen und die Ausübung von Macht erfordern Mut. Diesen Mut zu Standfestigkeit und unerschütterlicher Konsequenz bezeichnet der Abtprimas des Benediktinerordens Notker Wolf in seinem Buch „Die Kunst, Menschen zu führen“ als Rückgrat. Diese Konsequenz mag bei einem Mann der Kirche überraschen. Wolf zählt weiter dazu auch den Mut, sich nicht moralisch unter Druck setzen zu lassen. Dieses Rückgrat müssen Manager vor allem in schwierigen Situationen wie Kündigungen oder Werksschließungen haben, da dies in der Regel keine umfassende Zustimmung seitens Belegschaft und Betriebsrat findet und in den meisten Fällen ausgesprochen unangenehm ist. Es gibt, wie Ulrich Hemel in seinem Buch *Wert und Werte* schreibt, beispielsweise Werksschließungen, die aus ethischer Sicht absolut begründet und sinnvoll sind. Solche Entscheidungen werden aber häufig von den Gesellschaftern getroffen und gewähren den beteiligten Geschäftsführern und Managern oft nur wenig bis keine Mitsprachemöglichkeit. Den Eigentümern obliegt, wie auch Frederic Laloux in seinem intensiv diskutierten Werk *Reinventing Organizations* einräumt, die Entscheidung, welchen Weg das Unternehmen geht und welchen Zweck es verfolgt. Solange dies der Fall ist, endet an dieser Stelle meist die Möglichkeit der Mitsprache der Mitarbeiter und das Konzept der Selbststeuerung. Das gesteht auch Laloux ein. Treffen Gesellschafter oder Eigentümer Entscheidungen, wie die weitere Unternehmenszukunft aussehen soll, so ist dies von den Beteiligten, sofern Arbeitnehmervertretern oder sonstigen Instanzen keine weiteren Mitbestimmungsmöglichkeiten zustehen, zu akzeptieren und ohne falsches Zaudern umzusetzen. Hier zeigt sich dann das Gesicht der Macht als Entscheidungsgrundlage.

Verantwortliche müssen entscheiden dürfen.

Entscheiden sich die Gesellschafter für eine neue Ausrichtung des Unternehmens, sind Geschäftsführer ggf. an diese Entscheidungen gebunden. Ihnen obliegt dann die Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Tun sie dies nicht mit der nötigen Sorgfalt oder zeigt ihr Agieren fahrlässiges Verhalten, so sind sie für eventuell entstehende Schäden am Unternehmen haftbar. Dementsprechend haben sie aber die Möglichkeit, Entscheidungen letztendlich auch gegen Widerstände durch die Ausübung von Macht durchzusetzen. Das Gleiche gilt im Zusammenhang mit der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, da ihnen sonst strafrechtliche Verfolgung drohen kann. Hier besteht kein oder nur sehr begrenzt Spielraum für Partizipation oder demokratische Teamentscheidungen nach agiler Manier. Vor dem Gesetz werden die Personen haftbar gemacht, denen die jeweilige Verantwortung durch das Unternehmen übertragen wurde. Konsequenterweise ist daher diesen verantwortlichen Personen auch der entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu gewähren. Es gilt die alte Weisheit: wer verantwortlich gemacht wird, muss entscheiden dürfen, und wer entscheiden will, muss Verantwortung tragen. Eine Kollektivierung der Entscheidung bei gleichzeitiger Individualisierung der Verantwortung kann nicht dauerhaft und umfassend funktionieren.

Gutmenschen und gute Menschen

Dementsprechend sind Manager auch zum Entscheiden und Handeln verpflichtet. Falsches Zögern und Zaudern, das vorgelagerten Entscheidungen entgegensteht, ist nicht nur für sie selbst problematisch, sondern auch für das Unternehmen. Wer beispielsweise aus falsch verstandenem Mitgefühl mit den betroffenen Mitarbeitern eine beschlossene Sanierung, die mit finanziellen Einschnitten oder Kündigungen verbunden ist, nicht konsequent umsetzen will, handelt nicht im Sinne der Entscheidungsträger und sollte nicht an entsprechender Stelle als Manager agieren. Christine Bauer-Jelinek beschreibt in ihrem Buch „Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen“ Gutmenschen als eine Art Weltverbesserer, die mit etwas überzogener politischer Korrektheit und moralischer Überheblichkeit ausgestattet sind. Diese Beschreibung passt etwas zur vorher beschriebenen Zögerlichkeit, unangenehme Personalentscheidungen, deren Dringlichkeit und Notwendigkeit man erkannt hat, aus falsch verstandenem Mitgefühl nicht konsequent umzusetzen. Ähnlich umschreibt Notker Wolf Gutmenschen im Buch „Schluss mit der Angst“: weltfremde Moralisten, welche den mahnenden Zeigefinger in die Höhe strecken, selbst aber nicht handeln. Dies habe mit „guten Menschen“, so Wolf, nichts gemein.

Beherrtes Handeln in schweren Situationen

Wer im Falle einer Sanierung aber ein guter Mensch sein will, schneidet wie im von Ulrich Hemel gebrachten Vergleich mit einem Chirurgen vom kranken Unternehmen nur so viel ab, sprich baut nur so viele Arbeitsplätze ab, wie es notwendig ist, um die Existenz des Unternehmens und der verbleibenden Mitarbeiter bestmöglich zu sichern. Manager mit falsch verstandenem Mitgefühl, die mit mahnendem Zeigefinger alle Arbeitsplätze erhalten wollen, obwohl dies betriebswirtschaftlich aussichtslos ist, stehen vielleicht anfänglich bei der Belegschaft als „gute

Menschen“ da. Sie handeln jedoch nicht nachhaltig, weder im Sinne der Gesellschafter, noch im zukunftsgerichteten Sinne der Belegschaft. So wird der Personalabbau meistens nur aufgeschoben, langfristig jedoch nicht verhindert und durch die Verzögerung häufig auch noch verschlimmert. In den schmerzlichen Fällen von Personalabbau oder Werksschließung zeichnet sich ein „guter Mensch“ hingegen dadurch aus, dass er, wie Hemel ausführt, die Art und Weise der Vorbereitung, Begründung und Durchführung dieser Maßnahmen entsprechend gestaltet. Der Ton macht hier die Musik. Dies hat aber nichts mit falschem Mitleid, Schönfärberei oder den Betroffenen Honig-ums-Maul-Schmierer zu tun. Eine sorgfältige, gut begründete Sozialauswahl, eine regelmäßige und nachvollziehbare Kommunikation und ein zügiges Umsetzen des Prozesses ohne unnötige Verzögerungen schaffen Klarheit und drücken Wertschätzung aus. Das bringt den Beteiligten mehr als ein langes Hinhalten und Vertrösten mit netten, blumigen Worten, obwohl das Unausweichliche bereits feststeht.

Literatur:

- Drucker, Peter (2008): Management. HarperCollins, New York, Revised Edition.
- Malik, Fredmund (2009): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- European Foundation for Quality Management (2019): The EFQM Model. Eigenverlag EFQM, Brüssel.
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2019): Das St. Galler Management-Modell. Haupt Verlag, Bern.
- Hofert, Svenja (2018): Agiler führen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage.
- Paschen, Michael; Dihsmaier, Erich (2011): Psychologie der Menschenführung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Wolf, Notker; Rosanna, Enrica (2007): Die Kunst, Menschen zu führen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.
- Hemel, Ulrich (2005): Wert und Werte. Ethik für Manager. Carl Hanser Verlag, München Wien.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Verlag Franz Vahlen, München.
- Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen, München, 4. Auflage.
- Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Von Ameln, Falko; Heintel, Peter (2016): Macht in Organisationen. Denkerwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Kotter, John (2009): Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Bauer-Jelinek, Christine (2017): Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen. Ecowin Verlag, Wals bei Salzburg.
- Wolf, Notker (2018): Schluss mit der Angst. Verlag Herder, Freiburg im Breisgau.