

Allianzen der Lösungswut

Von Klaus Eidenschink

Schildern Sie mir keine Probleme. Machen Sie mir Lösungsvorschläge! Wenn Mitarbeiter ihre Anliegen oder Sorgen vortragen, ist das eine beliebte Standardantwort von Vorgesetzten. Aber sie ist nicht nur beliebt, eine solche Haltung gilt zugleich als Ausdruck von Kompetenz und Führungsstärke. Lösungen sind gefragt, Probleme sind unerwünscht. Wenn die Mitarbeiter zu Lösungen nicht fähig sind, dann werden sie ausgetauscht – oder der Berater ins Haus geholt.

Man könnte auch sagen: Dann wird eben „das Auto von außen angeschoben“, auch wenn innen gebremst wird. So lässt sich derzeit in vielen Fällen eine Allianz der Lösungswut zwischen Management und Beraterszene beobachten. Nur schnell die Problemwelt verlassen und in die Lösungswelt eintreten – das ist gefordert und erwünscht. Zeit für genaue Analysen nimmt man sich dann nur noch in den Bereichen, in denen man „Cases“ rechnen kann und das „Benchmarking“ seine fröhliche Urständ feiert.

Wer würde an dieser Haltung etwas Kritikwürdiges erkennen wollen? Untersucht man aber die Fälle genauer, in denen Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern mit Problemen konfrontiert werden, dann findet sich selbstverständlich eine Menge an Versuchen, übertragene Verantwortung per Rückdelegation loszuwerden. Oft steckt dahinter Angst vor Schuldzuweisungen, wenn es schief geht – doch darum soll es hier gar nicht gehen. Denn in einer nicht unerheblichen Zahl der Fälle entstehen „weiter unten“ in Organisationen die Sorte von Problemen, die aus unklaren, widersprüchlichen, nicht fertig gedachten oder unrealistischen Zielen von „oben“ erwachsen.

Was in der Geschäftsleiterrunde noch als sinnvolle Entscheidung oder passendes Ziel erschien, zeigt sich schon vier Wochen später im mittleren Management als undurchführbar. Wenn nun die Probleme, die aus inneren Widersprüchen und unangemessenen Zielsetzungen der Top-Entscheidungen vom mittleren Management nicht mehr an die Spitze zurückgespielt werden können, entstehen im Unternehmen zwei verhängnisvolle Konsequenzen: Das Top-Management wird über die innere Problemlogik der eigenen Entscheidungen nicht mehr informiert und kann sich weiter in der Sicherheit wiegen, es hätte gute Entscheidungen getroffen. Im mittleren Management versucht man hingegen, um sich nicht den Vorwurf der Unfähigkeit zuzuziehen, das Unlösbare zu lösen, das Unsinnige mit Sinn zu versorgen, den ungangbaren Weg gangbar zu machen und das Widersprüchliche eindeutig zu denken. Auf unzähligen schönen Powerpoint-Folien wird dem

Top-Management dann gezeigt, wie die Vorgaben – scheinbar – umgesetzt werden.

Meist präsentiert man die Folien dann so lange, bis das Top-Management die Ideen von gestern vergessen hat oder die Lösungsressourcen für die neuen Ideen von heute in Anspruch nimmt. So ist die Schnellebigkeit und der operative Aktivismus die einzig verbliebene Gnade und Gunst, die es möglich machen, dass unsinnige Entscheidungen der Unternehmensspitze ihre wohlverdiente letzte Ruhestätte in den Archivgrüften der Computerfestplatten finden.

Für Berater zahlt sich dieses „Lösungsspiel“ in doppelter Weise aus. Entweder sie werden vom Top-Management beschäftigt, um die Entscheidungsvorlagen für die Lösungen, die von oben kommen, auszuarbeiten. Oder sie werden vom mittleren Management beschäftigt, um die Entscheidungen von oben irgendwie umgesetzt zu bekommen und die daraus resultierenden Konflikte und Kämpfe zwischen den Abteilungen einigermaßen einzugrenzen. Meist ist beides der Fall, sind unterschiedliche Berater auf den jeweiligen Ebenen zugleich tätig, so dass der Informations-, Kommunikations- und Verständigungsgraben zwischen Top-Management und dem Rest des Unternehmens auf Seiten der Berater seine unselige Entsprechung findet.

Durch diesen Mechanismus werden in vielen Unternehmen auf allen Ebenen „Lösungen“ gefunden und damit wiederum Probleme erzeugt, für die sich dann allerdings niemand zuständig fühlt. Keiner stellt mehr die Brücke her zwischen denen, die entscheiden, und denen, die diese Entscheidungen umzusetzen versuchen. Dazu aber müssten diejenigen, die oben sitzen und Entscheidungen treffen, damit beginnen, Fragen zu stellen, statt fertige Antworten zu liefern.

Ebenso müssten sich die Top-Entscheider selbstkritisch fragen, ob ihre Annahme richtig ist, dass die da unten nur unfähig seien und auf genaue Anweisungen warteten. Wenn man indessen dort unten sitzt, bräuchte man für den Brückenschlag nach oben Mut und die Bereitschaft, unbequem zu sein und am besten gleich noch – leider zunehmend schwieriger – eine Arbeitsplatzalternative. Solche Brückenbauer sind nicht so häufig anzutreffen. Das gilt im übrigen sowohl für Manager als auch für Berater.



Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink & Partner und Leiter von Hephaistos, Coaching-Zentrum in München