

Die akademische Führungslehre und die einschlägige Literatur darüber suggerieren uns, dass wir sie als Manager nur sachgerecht anwenden müssen, um den Führungserfolg sicherzustellen. Daraus ergibt sich die Erwartungshaltung, dass die allermeisten Mitarbeiter motiviert ihre Arbeit verrichten.

Befragt man die Manager selbst, so erfährt man, dass sich fast 100 % für gute oder sogar sehr gute Vorgesetzte halten, die in dieser Rolle von ihren Mitarbeitern in hohem Maße anerkannt werden. Das Selbstbild der Manager entspricht also der obigen Erwartungshaltung.

Die Realität sieht ganz anders aus. Weniger als 20 % der Mitarbeiter sind wirklich motiviert. Laut den neuesten Gallup-Studien befinden sich 25 % der Mitarbeiter im Stadium der inneren Kündigung und weitere 25 % haben bereits gekündigt und werden das Unternehmen verlassen.

Wie kann es zu einer derartigen Fehleinschätzung über die Führungsqualität kommen?

Naheliegender ist wohl, dass das Selbstbild der Manager mehr ein Wunschbild ist, den Anforderungen und dem Rollenverständnis der Führungslehre gerecht zu werden. Jedenfalls verbal. Wer befragt wird, gibt nicht zu, dass er Qualitätsmängel im Führungsprozess aufweist. Dies entspricht dem Dunning-Kruger-Effekt: Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich.

Aus dieser Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität ergibt sich aber noch eine weitere Folgerung. Es gibt einen methodischen Fehler in der Führungslehre, der sich durch die akademische Theorie und die einschlägige Literatur zieht.

Worin besteht dieser Konstruktionsfehler? Akademische Führungslehre und Literatur gehen von dem einen guten Manager aus, der uneigennützig seine Entscheidungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Interesse und zum Wohle des Unternehmens trifft und umsetzt. Dieser idealisierte entmenschlichte Funktionsträger bildet das Fundament der Führungslehre.

In der betrieblichen Praxis allerdings besteht die überwiegende Mehrheit aus ichbezogenen Managern, die zudem noch in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen daherkommen: Der Machtmensch, der Selbstdarsteller, der Perfektionist usw. Sie treffen ihre Entscheidungen bewusst oder unbewusst im Eigeninteresse. Das ist völlig normal, aber in der idealisierten Welt der Führungslehre nicht vorgesehen.

Praktisch entsteht daraus ein sozialer Kontext innerhalb der Unternehmen und Organisationen, in dem unstrittige und strittige Interessenkonflikte ganz natürlich vorgezeichnet und an der Tagesordnung sind. Für den Umgang mit diesen Konflikten hat die akademische Führungslehre keine Lösung. Tatsächlich kennt sie diesen Aspekt der praktischen Führung gar nicht. Er wird verdrängt und ignoriert.

Damit blendet die Führungslehre den anspruchsvollsten Teil der praktischen Führung aus und vermeidet so die Auseinandersetzung mit ihm. Mit fatalen Folgen, die sich in einer Vielzahl von Führungsfehlern manifestieren.

Die volkswirtschaftlichen Schäden dieser Führungsfehler belaufen sich auf über 400 Mrd. € in Deutschland pro Jahr. Die größten Einzelpositionen dabei sind: Wertvernichtung durch nicht erfolgreiche Projekte (150 – 200 Mrd. €); Produktivitätsverlust durch innere Kündigung (95 – 118 Mrd. €); Fluktuationskosten in gleicher Größenordnung; Krankenkosten für psychische und psychosomatische Folgeschäden (20 Mrd. €).



Dem sozialen Kontext wird sowohl von der Führungslehre wie auch von den ichbezogenen Managern keine Beachtung geschenkt. Die Führungslehre ist Selbstzweck ohne Praxisbezug geworden, die ichbezogenen Manager interessieren sich für ihre eigenen Interessen.

Hier tut sich eine tiefe und breite Kluft zwischen der theoretischen Führungslehre und den praktischen Führungsanforderungen auf. Quintessenz ist, dass die Führungslehre ein Eigenleben entwickelt hat und den Praktikern in den Unternehmen keine wirkliche Hilfestellung bei der Bewältigung der täglichen Führungsaufgaben anbietet.

Diese täglichen Führungsaufgaben finden im Bereich des menschlichen Verhaltens statt und nicht zwischen idealisierten Funktionsträgern. Ichbezogene Manager treffen bei Streitigen oder unstrittigen Konflikten auf ichbezogene Mitarbeiter und beide Seiten sind weder willens noch fähig, nach einvernehmlichen Konfliktlösungen zu suchen. Die daraus resultierenden Führungsfehler sind dem Wesen nach zwischenmenschliche Katastrophen, die immer häufiger zu psychischen und psychosomatischen Folgeschäden, zu innerer Kündigung und zu Fluktuation führen.

Kommen wir zur Kernfrage: Müssen sich die Menschen in den Unternehmen an die idealisierten Funktionsträger der Managementlehre anpassen oder muss sich die Führungslehre an die Menschen anpassen? Wissenschaft und Literatur sind sich hier einig: Die Manager und die Mitarbeiter in den Unternehmen müssen sich an ihre fehlerhafte Führungslehre anpassen.

Wir halten das für einen Irrweg. Die Führungslehre muss den Menschen dienen. Sie muss den Managern helfen, Wertschöpfung zu erwirtschaften, Produktivitätsverluste durch Führungsfehler zu vermeiden, Konflikte zu erkennen und zu lösen, sie selbst und ihre Mitarbeiter leistungsfähiger machen, Freude an den Gestaltungsmöglichkeiten der Führungsarbeit vermitteln und den Menschen Impulse für ihre Weiterentwicklung und ihr persönliches Wachstum bieten. Das ist der Zweck einer praxisgerechten Führungslehre. Die Bausteine und Elemente dazu sind vorhanden. Es braucht jetzt den gestalterischen Willen von weitsichtigen Entscheidern, diese Bausteine und Elemente zusammenzufügen und daraus eine praxisgerechte Führungslehre zu entwickeln und einzuführen.