

Der E30-Manager von Wolfgang Hinz

Heute haben wieder zehn Trainees bei der Muster AG begonnen. *Führungsnachwuchs!* Sie sind gut geschulte *Problemlöser und Selbstdarsteller*, haben sich im Assessment Center durchgesetzt. Sie sind prall angefüllt mit den neuesten Verfahren, Methoden und Techniken, welche sie an der Universität gelernt haben. Jetzt werden sie mit ihrem Wissen den alten Hasen mal zeigen, wie es geht und schnell Karriere machen.

Worauf sie nicht vorbereitet sind: **Im Unternehmen überwiegen Interessenkonflikte bei weitem die Sachprobleme.** Die Folge: Nur jedes dritte Vorhaben und Projekt gelingt ihnen. *Zwei von drei ihrer Aktivitäten misslingen.* Sie lernen schnell das *Machtspiel*: Wenn etwas schiefgeht, sind sie nicht schuld. Die Umstände oder jemand anderes hat es in den Sand gesetzt. *Rechtfertigung und Schuldzuweisung* werden ihre Begleiter.

Drei von unseren zehn Nachwuchsmanagern akzeptieren die Interessenkonflikte und lernen zumeist intuitiv den Umgang mit Menschen und deren Interessen. Sie entwickeln sich in Richtung E80: Wirkungsgrad über 80 Prozent oder **exzellente Führungspersönlichkeiten**. Die anderen sieben ignorieren oder verdrängen die auftretenden Konflikte und konzentrieren sich darauf, ihre Verfahren, Methoden und Techniken weiter zu verfeinern. Sie werden E30-Manager. *Wirkungsgrad unter 30 Prozent.*

Alle zehn sind nach fünf Jahren in Führungspositionen. Schließlich sind sie alle gute Selbstdarsteller. Mehrheitlich haben sie das Unternehmen verlassen. Von den verbliebenen sind zwei in das Lager der Zyniker gewechselt.

Unser Ausbildungssystem bringt mehrheitlich einen Managertyp hervor, der das Machtspiel mit seinen Komponenten Rechtfertigung und Schuldzuweisung exzellent beherrscht, dessen Wirkungsgrad (efficiency) aber unter 30 Prozent liegt. Von drei Aktivitäten misslingen ihm mindestens zwei. *Er ist weit weg von Exzellenz.*

Wir haben guten Grund zu der Annahme, dass mehr als 70 Prozent aller Manager in diese Kategorie ‚E30-Manager‘ fallen. Sie sind fachlich und sachlich gut ausgebildet. Ihr Managementwissen ist auf dem aktuellen Stand. Mehr wird ihnen nicht abgefordert. Zu der Komponente ‚Umgang mit Menschen‘ haben sie daher auch kein Defizitbewusstsein. Aber es ist eine Tatsache: Ihnen fehlen Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Gerade deshalb sind so viele ihrer Mitarbeiter nicht hochmotiviert: Mehr als 80 Prozent. Gerade deshalb auch scheitern so viele ihrer Ideen, Vorhaben und Projekte: Mehr als 70 Prozent.

Der E30-Manager ist methoden- und verfahrensgläubig. Er scheut Komplexität, Probleme und Interessenkonflikte. Diese ignoriert oder verdrängt er. Nach John KOTTER erzeugt er damit bürokratischen Kleinkrieg, Engstirnigkeit und destruktive Machtkämpfe. **In der Folge vermindert er die Effizienz, erhöht das Kostenniveau, bremst die Innovation und frustriert die Mitarbeiter.**

Der E30-Manager kennt sich entschieden zu wenig mit Menschen und ihren Interessen aus, hat dazu aber kein Defizitbewusstsein. Er selbst hält sich für einen E100-Manager: quasi perfekt. Auch hier schlägt der Dunning-Kruger-Effekt voll zu: *„Je inkompetenter jemand ist,*

desto mehr überschätzt er sich“. Aus all dem resultieren Qualitätsmängel im Führungsprozess und in der Folge Produktivitätsverluste und eine Minderung seines Wirkungsgrades. Gegenüber dem E80-Manager fehlen ihm mehr als 50 Prozentpunkte.

Fassen wir also zusammen. Der E30-Manager

- ist ein Methoden- und Verfahrensfundamentalist
- ist fest in der Funktionsorientierung verwurzelt
- ist ständig auf der Jagd nach der ‚richtigen‘ Führungsmethode
- verhält sich innerbetrieblich wettbewerbsorientiert
- ist ein guter Spieler des Spiels ‚Rechtfertigung und Schuldzuweisung‘
- ist im Umgang mit Menschen und ihren Interessen naiv oder zynisch
- will mit Menschen eigentlich nichts zu tun haben
- verliert erhebliche Energie durch Qualitätsmängel im Führungsprozess
- weist daher einen niedrigen Wirkungsgrad auf

Was kann ein E30-Manager tun, um seinen Wirkungsgrad und seine Leistungsfähigkeit zu verbessern? Weitere Verfeinerung seiner erlernten Verfahren, Methoden und Techniken bringt ihn offensichtlich nicht weiter. Die klassische Forderung des Trainers in der Schulung an den E30-Manager lautet: „Du musst Dein Verhalten ändern! Du musst Deine Machtorientierung aufgeben und Teamverhalten sowie Kooperation lernen!“ Das kann er aber nicht. Das will er auch nicht. Diese Forderung ist nicht erfüllbar und bewirkt nach der Schulungsaktivität nichts.

Die Botschaft aus Sicht des PbI-Ansatzes lautet: „Du bist ein Experte im Machtspiel. Sonst wärest Du nicht in der Position, in der Du bist. Du kannst Deinen Wirkungsgrad und Deine Leistungsfähigkeit signifikant steigern, wenn Du an **personaler Autorität** dazugewinnst.“ Das bedeutet **Dazulernen** im Sinne der **Erfolgsmusterkomplettierung**. Wie das geschieht, wird in Band 5 ‚Persönliche Entwicklung‘ unserer Reihe ‚Der PbI-Ansatz‘ dargestellt.