

Drucken

Gastbeitrag von Reinhard K. Sprenger

"Erfolg macht lernbehindert" - 7 Lektionen für eine souveräne Führung nach Corona

Montag, 20.07.2020, 10:26 · von FOCUS-Online-Gastautor [Reinhard K. Sprenger](#)



Reinhard K. Sprenger gilt als Deutschlands profiliertester Managementberater. Als einer der wichtigsten Vordenker der Wirtschaft berät er alle wichtigen Dax-100-Unternehmen.

Getty Images/privat

- FOCUS-Online-Gastautor [Reinhard K. Sprenger](#)

[Montag, 20.07.2020, 10:26](#)

Die Corona-Krise hat das Kerngeschäft von Führung freigelegt. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens können wir lernen, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren. Managementberater Reinhard K. Sprenger verrät die wichtigsten Lektionen für Chefs.

1. Es gibt einen Unterschied zwischen Wahl und Entscheidung

Eine *Wahl* basiert auf Fakten, die gemessen und bewertet werden. Dann neigt sich die Waage zu einer Seite. Insofern ist eine Wahl begründungsfähig. Und entsprechend zu rechtfertigen. Denn eine Messung kann ungenau sein, die Auswahl der Daten fahrlässig. Insofern kann die Wahl unterbestimmt sein, richtig oder falsch.

Was hingegen zur *Entscheidung* drängt, ist die Milchglasscheibe, der offene Ausgang, die ethische Gleichwertigkeit, die unkalkulierbare Konsequenz. Im Sprachbild: Pest und Cholera, Skylla und Charybdis, auch Buridans Esel, der zwischen zwei Heuhaufen zu verhungern droht. Fakten mögen bei einer Entscheidung eine Rolle spielen, aber sie widersprechen sich, sind unklar, unscharf, ambivalent. Es gibt genauso viele und gute Gründe dafür wie dagegen.

- Alle Informationen zum [Coronavirus](#) im [News-Ticker von FOCUS Online](#).



In einem strengen Sinne weiß man bei einer Entscheidung erst im Nachhinein, was man entschieden hat. Außer in Extremfällen kann deshalb eine Entscheidung nicht falsch sein. Aber auch nicht richtig. Es gibt kein Paralleluniversum, in dem man eine alternative Entscheidung mal probeweise durchspielen könnte. Man muss also springen, ohne zu wissen, wo man landet. Ob man, wie in der [Corona-Krise](#), mit der Landung zufrieden ist, kann vorher niemand wissen. Das klar zu sagen, trauen sich nur wenige. Denn Führungskräfte „gelten“ als Menschen, die die „richtigen“ Entscheidungen erfüllen. Deshalb fingieren sie, „als ob“ sie es wüssten. Der universale Kern bleibt davon unberührt: Was man nicht wählen kann, muss man entscheiden.

Zur Person

Dr. Reinhard K. Sprenger, geboren 1953 in Essen, hat in Bochum Geschichte, Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft und Sport studiert. Als Deutschlands profiliertester Managementberater und einer der wichtigsten Vordenker der Wirtschaft berät Reinhard K. Sprenger alle wichtigen Dax-100-Unternehmen. Seine Bücher wurden allesamt zu Bestsellern, sind in viele Sprachen übersetzt und haben die Wirklichkeit in den Unternehmen in 30 Jahren von Grund auf verändert. Zuletzt sind von ihm bei DVA erschienen »[Magie des Konflikts](#)« (2020).

2. Führung gibt es, weil Konflikte entschieden werden müssen

Eine Gruppe von Menschen. Fliehend. Hinter ihr ein Säbelzahn tiger. Vor ihr eine Weggabelung. Man kann jeweils rechts und links ein paar Meter in die Wege hineinsehen, dann biegen sie ab ins Unbekannte. Wohin flüchten? Einige rufen: „Nach rechts!“ Andere rufen: „Nach links!“ Stillstand droht. Das ist die Situation, die nach Führung ruft.

Führung gibt es, weil es Konflikte gibt. Konflikte zwischen Alternativen, konkurrierenden Zielen und Interessen, rivalisierenden Werten, knappen Mitteln und Zeitdruck, manchmal eine Überfülle von Möglichkeiten. Es stauen sich Fragen, Informationen und Probleme: Paralyse durch Analyse. Dann braucht es eine Instanz, die das Stocken verhindert. Dann hat Führung ihren Auftritt.

Führung zieht also ihre Existenzberechtigung aus der Entscheidung. Nicht aus der Wahl. Damit hat Führung ihren prinzipiellen Aufgabenbereich jenseits der Routine. In Ausnahmesituationen. Daher: Ohne konfliktäre Alternativen wäre Führung überflüssig. Dann könnte man auch einen Computer zum Chef machen.

3. Rechtfertigungsdruck macht langsam

In vielen Sozialformen ist die Entscheidung von Konflikten institutionalisiert – durch Hierarchie, durch eine „heilige Ordnung“. Den einzelnen, gleichsam symmetrisch streitenden Menschen, Rollen und sozialen Subsystemen wird eine Institution übergeordnet. Auf diese Weise sichert Hierarchie die Handlungsfähigkeit der Organisation. Eine wichtige Funktion der Hierarchie ist damit benannt: Sie befriedet. Schon allein der Gedanke an eine zu erwartenden Entscheidung der Hierarchie mäßigt die Konfliktgegner.

Wenn in Zeiten flacher Hierarchien und quasi-demokratischer Netzwerke sich zunehmend symmetrische Kooperations-Beziehungen etablieren, dann gibt es zunächst einmal mehr Konflikte. Weil die Entscheidungsinstanz ungeklärt ist. Fällt die Hierarchie weg oder bleibt zahnlos, brechen die Konflikte offen aus. Dann streitet man um Macht. Zudem verzichtet das Unternehmen auf einen unbestreitbaren Vorteil: Hierarchie, die „heilige Ordnung“, muss Entscheidungen nicht rechtfertigen. Das kann in lähmenden Konfliktsituationen überlebenswichtig sein.

Die Welt ist besser als ihre schlechten Nachrichten - FOCUS Online versorgt Sie jeden Freitag mit den besten Geschichten aus dem Bereich Perspektiven. Abonnieren Sie hier kostenlos den Newsletter:

JETZT ABONNIEREN

Wenn, wie es in der [Coronakrise](#) überdeutlich wurde, Führung unter Rechtfertigungsdruck steht, besteht die Gefahr, dass sie nicht entscheidet. Sondern wählt. Denn einer Entscheidung wird gerne Willkür unterstellt, vor allem, wenn man selbst anders entschieden hätte. Das daraus resultierende Zögern kostet Zeit und Geld. Dann tut Führung nicht das, was möglicherweise schnell und sinnvoll zu tun ist, sondern das, was sich rechtfertigen lässt.

Die massiven Freiheitsbeschränkungen in der Coronakrise erklärten sich nicht zuletzt aus der Erwartung, übertriebene Vorsicht leichter rechtfertigen zu können als Zurückhaltung. Damit erklärt sich auch der Nachahmungsdrang: Wenn man schnell entscheiden muss, greift man gerne zu „one size fits all“ – ohne zu prüfen, ob das zur eigenen Problemlage passt. Unternehmen werden dann zu Organisationsklonen, die mittels Benchmarking oder Best Practices auf gutem Weg sind, stets zweiter Sieger zu sein.

4. Die Sehnsucht nach Eindeutigkeit kann nicht befriedigt werden

Führung ist nicht immer auf der Höhe der Komplexität, die zu bewältigen sie bezahlt wird. Sie wendet sich dann an die Wissenschaft. Von ihr erwartet sie das Ende der Mehrdeutigkeit. Experten sollen sagen, „was Sache ist“, sollen die Entscheidung zur Wahl vereindeutigen. Dann müssen die Dinge nicht mehr entschieden werden.

Wer aber als Führungskraft das Ganze verantwortet, muss anerkennen, dass sich das moderne Unternehmen in vielfältige Subsysteme differenziert, die in der Regel ein Eigenleben entwickeln. Innerhalb ihrer Arbeitsbereiche sind diese Rationalitäten weitgehend widerspruchsfrei. Zu anderen Bereichen liegen sie jedoch oft in konfliktärer Spannung. Die Produktion hat eine andere Rationalität als der Vertrieb, das Controlling eine andere als das Marketing, Forschung und Entwicklung eine andere als der Betriebsrat. Sie alle sind für das Überleben des Ganzen wichtig, kein Subsystem darf die anderen dominieren. Und alle haben aus ihrer Sicht Recht. Aber sie gestalten eine partikuläre Rationalität und können die Sehnsucht nach Eindeutigkeit nicht befriedigen.

Daher muss Führung immer wieder neue Balancen entscheiden, die alle relevanten Argumente gewichtet, nicht nur – wie in der Corona-Krise – solche der Virologie. Wenn aber Führung beratergestützte Alternativlosigkeit inszeniert, ist sie nicht nur intellektuell unredlich - sie schafft sich ab.

5. Das Rechthaben überwinden.

Auch wenn es manchmal schwer verdaulich scheint: Alle Erlebnisse, verschiedenste Ereignisse, andere Menschen, alles das gibt uns immer wieder Gelegenheit, unsere Erfahrungen zu rechtfertigen und immer wieder unsere Meinungen zu bestätigen. Das formt auch unser soziales Leben: Wir bestärken, was wir bereits glauben, durch Menschen, die wir bereits kennen. Unser Verstand steht also unter einem Gedächtniskult. Mit Beweisketten, die tief in die Abgründe unserer Vergangenheit hinabführen.

So auch in der Corona-Krise. Es war interessant zu beobachten, wie alle auf eine neue Situation mit dem Rückgriff auf altbekannte Erklärungsmuster reagierten. Das, was man schon immer wusste, wandte man jetzt auf die neue Situation an. Der Hauptstrom der Kommentare brachte nichts Neues, nicht einmal leicht Irritiertes.

Das Wesentliche hat der [Philosoph](#) Jürgen Habermas gesagt: „So viel Wissen über unser Nichtwissen gab es noch nie.“ Selbstgewissheit ist in Unsicherheit unterkomplex. Wenn der Gegenstand nicht festgestellt ist, wenn er sich bewegt, wenn zum Beispiel die Marktsituation volatil und komplex ist, dann müssen wir auf eine Generalformel verzichten. Wir wissen aus der Netzwerkforschung, dass man gut beraten ist, sich seine Informationen aus anderen Denkwelten zu holen. Die eigenen kennt man ja schon. Und auch wenn die in der Vergangenheit erfolgreich waren: Erfolg macht lernbehindert.

6. Zielkonflikte sind letztlich Wertkonflikte.

Die Corona-Krise veranschaulicht eine gesellschaftliche Vorentscheidung: Ein möglichst langes Leben ist ein unbedingtes Gut. Alle anderen Werte haben sich dem unterzuordnen.

Überleben als nicht-relativer Wert ist aber keineswegs unstrittig, ruft vielmehr nach ethisch-offener Diskussion. Zu diskutieren ist zum Beispiel die Verabsolutierung des Risikos - ohne dass dieses näher bestimmt würde; es beruht auf hypothetischen Modellrechnungen. Oder eben die Verabsolutierung des Körpers durch das medizintechnische Paradigma, das die Würde des Menschen vernachlässigt. Auch die Stimme der Kirchen sollte gehört werden, die den Menschen als moralisches Wesen in seiner Gottähnlichkeit begreift. Ebenso jene der Justiz, die die Rechtsstaatlichkeit der Maßnahmen diskutiert. Alles das verweist auf Wertkonflikte, die entschieden werden müssen.

Den Wertkonflikten *nachgelagert* sind Zielkonflikte. Auch da sind die Dinge nicht eindeutig, selbst wenn man sich über das Ziel einig ist – also anerkennt, dass es in erster Linie geboten ist, das Überleben nicht zu gefährden – unabhängig davon, ob es sich nun um einen Menschen oder ein Unternehmen handelt. Zu fragen ist nämlich: Ist das nur auf einem einzigen Weg möglich? In der Corona-Krise die Virologen, in den Unternehmen die Controller? Ist es nicht vielleicht sogar wahrscheinlich, dass auf diesem Weg letztlich mehr Probleme entstehen? Denn es gibt keine Problemlösungen ohne Lösungsprobleme.

Aber selbst wenn wir Zahlen vergleichen - sie sprechen nicht zu uns, wir sprechen zu den Zahlen; aus der subjektgebundenen Bedeutungszuweisung kommen wir nicht heraus. Auch jene nicht, die intellektuell offenbar kaum in der Lage sind, sich den Phänomen anders als statistisch zu nähern.

Deshalb darf Führung nicht der Hypnose des Quantitativen erliegen, die in Ermangelung von Zählbarem nur das für relevant hält, was zählbar ist. Viel Relevantes kann nicht gemessen werden, aber bewertet. Weshalb sich Zielkonflikte letztlich doch wieder als Wertkonflikte erweisen! Gerade letzteres ist ein Hinweis für Unternehmen, die sich gerne hinter einer scheinbar objektiven Zahlenmechanik verstecken. Ohne Profitabilität schaffen wir es nicht; ohne Menschlichkeit ist es unerträglich.

7. Führung braucht Urteilskraft

Zwei Worte: „Urteil“ und „Kraft“. Urteil heißt Ur-Teil, weil es einen „Teil“ des Ur-Zusammenhangs bezeichnet. Also nicht das Ganze. Das sollte bescheiden machen. „Kraft“ grenzt sich gegen „Schwäche“ ab. Und Kraft war schon immer ein knappes Gut. Beide zusammen braucht Führung mehr denn je.

Urteilskraft kann man weder von Algorithmen erwarten, noch von Cover-my-ass-Deserteuren. Dafür braucht es Menschen, die sich schuldig machen – aus Sicht jener, die anders entschieden hätten. Menschen, die nicht mit irgendwelchen Zahlen Scheingenauigkeiten vortäuschen, sondern sagen: „Ich weiß es nicht.“ Menschen, die das Paradox schuldloser Verschuldung auf sich nehmen. Die die Verlierer von Entscheidungen nicht nur kennen, sondern auch nennen. Solche, die Dilemmata sehen, sie entscheiden und den Widerstand aushalten, der jeder Führung entgegenschlägt, die ihren Job macht. Weil Verantwortung mit ihrer Unvermeidbarkeit rechnet.

Es sind jene, die sich in Konflikten die Hände schmutzig machen, wenn das Leben weitergehen soll. Und die sich wieder angemessen und überlegt zurückziehen, wenn die Ausnahmesituation vorbei ist. Weil man sie nicht mehr braucht. Weil Führung ohnehin nur dann eingreifen sollte, wenn sie es mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht lassen kann.

© FOCUS Online 1996-2020

Drucken

Fotocredits:

privat, Getty Images/privat

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.