

Langzeitstudie untersucht Leistungsdefizite bei Führungskräften Routine erstickt zu häufig Initiative

ws. **Hamburg**

In den deutschen Unternehmen werden die Personal-Potentiale bei weitem nicht voll genutzt. Zu diesem Urteil kommt eine Studie mit dem Titel "Leistungs-Defizite und Leistungs-Entwicklung der zweiten Führungsebene", die die Nürnberger Unternehmensberatung Dr. Schobert & Partner über mehrere Jahre mit rund 150 Managern durchgeführt hat.

Gemessen an den Kriterien, die für eine Bewertung von Führungskräften in Frage kommen (z.B. Wissen, Erfahrung, Führungs- und Organisationsvermögen), erreichen Manager häufig nur 50 bis 60 Prozent der erwarteten Leistung.

"Routine erstickt Initiative" so lautet das Fazit von Rudolf Schobert, geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma. Die Führungskräfte verschwenden zu viel Zeit mit alltäglichen Arbeiten, statt sich auf die wichtigen Aufgaben zu konzentrieren. Dies habe zur Folge, daß zu selten "wirklich bewegende" Maßnahmen ergriffen würden, die meist auch nur halbherzig ausgeführt werden. Viele Führungskräfte besäßen außerdem zu hohe Hemmschwellen bei der Entwicklung eigener Initiativen und seien zu wenig auf das unternehmerische Ergebnis fixiert, so die Studie.

Wie langjährige Entwicklungsprojekte in Industrie und Handel zeigen, wird die Gesamtleistung eines Unternehmens in ganz erheblichem Umfang von den Füh-

rungskräften bestimmt, die die "Schrittgeschwindigkeit" für den betrieblichen Erfolg vorgeben. Die Geschäftsleitung muß sich überproportional mit den "Schwachen" in der nachrangigen Führungsebene beschäftigen und mutiert damit zu deren "Wasserträgern".

Die Folgen eines solchen Leistungs-Engpasses im Management sind fatal. Die Mitarbeiter in diesen schwach geführten Unternehmensbereichen erzielen meist unterdurchschnittliche Ergebnisse. Sie lösen doppelte und dreifache Betriebskosten aus. Denn die Defizite der zweiten Stufe multiplizieren sich in den nachgeordneten Ebenen, so daß in einer Art "Kettenreaktion" am Ende empfindliche Ergebnisverschlechterungen entstehen können. Die Nürnberger Unternehmensberater haben drei "Initiative-Killer" ausfindig gemacht:

• Das Feuerwehr-Syndrom

Unter dem Motto "Es brennt, dringend jetzt eingreifen", degradiert sich der Vorgesetzte zum "Zuarbeiter" der Beschäftigten und wird so zum "Held" des Tagesgeschäftes. Auf diese Weise kann er Aufgaben verschieben, die Initiative erfordern.

• Der Do-it-yourself-Effekt

Kennzeichnend dafür sind Aussagen wie: "Wenn ich das nicht selbst erledige, geht es nicht sicher" oder "Bis ich das lange erkläre, habe ich es schon selber gemacht". Das Tagesgeschäft wird zum Erfolgserlebnis.

• Die "Berg"-Psychose

Die Aufgabe erscheint als zu umfangreich, zu komplex und erzeugt damit innere Hemmungen. Ungeübt, in Zielvorstellungen und Alternativen zu denken, überwiegen die Ängste, wichtige Aspekte zu übersehen.

Das Dilemma dieser Umfeld-Bedingungen: Da neue Aufgaben und notwendige Maßnahmen im Unternehmen häufig erst sehr viel später (oder gar nicht) ein Erfolgserlebnis erzeugen, genießen Routine-Arbeiten bei schwachen Führungskräften erste Priorität.

In einer solchen Situation brauchen Manager Unterstützung, um Routine zu überwinden und Initiativen zu entfalten. Die Erfahrung in Betrieben zeige, so die Untersuchung, daß man die Realisierung und Umsetzung neuer Aufgaben nicht einfach "verordnen" oder "durch gutes Zureden herbeiführen" könne; nur durch gezielte Trainings-Programme und eindeutige Bewertung der Entwicklungs-Potentiale lasse sich die Leistung im Führungskreis und damit im Gesamt-Unternehmen nachhaltig stärken.

Außerdem sei zu beachten, daß selbst die größte Aufgabe erst dann überschaubar werde, wenn man sie in Teilschritte zerlege die zu bewältigen seien. "Die regelmäßige gemeinsame Ausrichtung (Zielsetzung) und Überprüfung des Ergebnis-Fortschritts sind die Hauptgaranten für kontinuierliche Leistungssteigerungen", so Schobert.