

Duales Management – geht das überhaupt? (Daily Dueck 259, Februar 2016)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Vor ziemlich genau einem Jahr hatte ich hier auf die verschiedenen Denk- und Sprechweisen von Managern und Menschen hingewiesen, je nachdem welche Menschenauffassung sie in sich tragen. Was ist ein Mensch? McGregor unterschied als erster in den 60er Jahren die „Vorstellungsbilder“ von X-Menschen und Y-Menschen.

- Theorie X: „Arbeitssklave“, muss dauernd getreten und gedrängt werden.
- Theorie Y: Will von sich etwas leisten, sich entwickeln und stolz darauf sein.

In der Presse ist derzeit immer wieder so etwas über einen bekannten Dieselmotorhersteller zu lesen: „Man musste gehorchen.“ – „Man verzeiht keine Fehler.“ – „Man duldet keinen Widerspruch.“ – „Wir durften praktisch nur die erfolgreiche Erledigung berichten, das taten wir auch jedes Mal.“ – „Es herrscht ein Klima der Angst.“ Was kann man dazu sagen? Es herrscht Kultur X.

Die Presse ist der Meinung, diese zitierten Stimmen seien ein Zeichen für eine falsch gelebte Fehlerkultur. Nein, stimmt nicht, es sieht aus wie eine vollkommen richtige X-Kultur, aber aus Sicht eines Y-Menschen beurteilt.

Wir hören immer wieder ähnlich klingende Berichte von Unternehmen wie vormals Schlecker und anderen Discountern, von Fließbändern und Junk-Food-Ketten. Dort schleusen sich manchmal Y-Menschen ein und urteilen über X aus Sicht von Y: „Dieses Command & Control muss aufhören! Die Menschen müssen für voll genommen werden, sie sind keine Mägde und Knechte mehr!“ In solchen Kulturen werden Fehler eben nicht geduldet. An Fließbänder sollten sie ja auch nicht vorkommen. Die Industrialisierung lebt wesentlich davon, dass alles fehlerfrei rollt. Das rechtfertigt keine Galeerensklaverei, aber das Streben nach Fehlerfreiheit.

Weiter oben in den Hierarchien geht es aber auch (oder vor allem) um neue Konzepte für die Zukunft, um die Gestaltung neuer Geschäftsprozesse, um Innovation, gesellschaftliche Verantwortung und die kulturelle Einbindung des Unternehmens. Dort sollte es eine Y-Kultur geben, also vor allem eine im höheren Management und bei den technischen Spitzenkräften. Praktisch alle neuen Management-Lehren beziehen sich auf diese Ebene. Y-Management für Y-Manager!

Da könnte man von weitem gesehen sagen, dass „weiter unten“ eben traditionelle X-Prozessarbeit vorherrscht, wo man Mitarbeiter wie eh und je zu routiniertem Arbeiten unter maximaler Eile und Anstrengung erzieht. Aber „oben“ soll bitteschön Y-Denken die Regel sein.

Geht denn das? So eine Art dualer Struktur, wo unten malocht werden soll, oben aber eine lockere andersartige Y-Kultur die Fäden in der Hand hat? Bei Google, Amazon oder Apple könnte das so sein – die sind ja als Y-Startup entstanden und legen sich mit der Zeit immer mehr X-Zonen von Lagerarbeitern, Smartphonezusammensteckern und Codern zu. Sind solche Strukturen stabil? Werden die Y-Strukturen Opfer der X-Geister, die sie riefen?

Oft beginnt die Karriere in großen Konzernen in der X-Zone. Man arbeitet und gehorcht. Man wird befördert und man gehorcht. Befördert und gehorcht. Noch einmal befördert und plötzlich heißt es: „Nun sei ab jetzt schön kreativ, innovativ und selbstinitiativ! Experimentiere auch dann mutig, wenn einmal etwas schief gehen könnte! Liebe deine Kollegen, liebe das Team, den Wandel und alles Disruptive. Hänge nicht an den Prozessen, die unten das Tagesgeschäft zu 100 Prozent ausmachen. Denke neu, anders, quer, out of the box!“

Können Leute, die als X-Menschen arbeiteten und so behandelt wurden, dann später Y-Menschen werden? Natürlich geht das in jedem Einzelfall – aber geht das in der erforderlichen Mehrheit? Ich

glaube ja nicht! Ich erinnere mich an ein Top-Management-Meeting, in dem das Top-Team eingeschworen werden sollte, Neues zu wagen. Man gab ihnen die volle Aktionsfreiheit, sagte ihnen jede Unterstützung zu: AUFBRUCH. „Aufbrechen!“, rief der Chef, „Klar, oder noch Unklarheiten?“ Er schaute in die Runde. Da meldeten sich zwei Fragende. „Nach welchen Kriterien wird das Aufbrechen bewertet?“ Das war die eine Frage. Die andere: „Könnten wir jetzt einmal die ärgerlich vagen Appelle des heutigen Tages beiseitelassen? Was sollen die überhaupt? Was, bitte, soll ich als Vice President denn jetzt ganz genau in meinem Bereich konkret tun? Ich brauche doch Anweisungen, was ich umsetzen soll. Sagt, was ich ändern soll, und ich mache es. Aber einfach Aufbrechen ohne jeden Plan und ohne vorgegebene Struktur!? Soll ich mir etwa alles selbst ausdenken?“ – „Ja, genau, da kann doch nicht jeder eigenmächtig rummachen“, sagte der andere, „und wie bewertet man das bei den Boni?“

Da sitzen die X-Tops und lassen sich nicht einmal gedanklich umschulen. Ich spürte einen größeren Resignationsgau in meinem Leben.

Und ich denke bei mehr: Wenn unten zu viel X-Kultur herrscht, zieht das nach oben immer weiter hoch – egal, was die Management-Gurus dazu Y-lamentieren. Die Gurus wollen es über die Einsicht von oben her lösen, es geht aber nur per Abschaffung von unten.