

Friedrich Carl

Thesen für den FNPA Workshop am 27.4.2012 in Berlin

Führungskrise am Arbeitsplatz?

1. Befragungen belegen, dass ein großer Anteil der Führungskräfte am Arbeitsplatz ein aus Sicht der Arbeitenden passendes Verhalten vermissen lassen. Als Erwartungen der Arbeitenden werden genannt: (1) Anerkennung geben (2) Unterstützen, ohne aus der Hand zu nehmen, (3) in Entscheidungen einbeziehen, (4) zuhören, (5) sich die Zeit nehmen, Entscheidungen zu erklären und (6) Selbstwertgefühl ihrer Mitarbeiter achten. Auch aus Sicht der Führungskräfte selber sowie der Personalverantwortlichen gibt es Defizite zu verzeichnen. Besonders ausgeprägt im europäischen Vergleich scheinen die Defizite an Partizipation und Unterstützung am Arbeitsplatz in Deutschland. Der grundsätzlich nicht neue Befund signalisiert eine wachsende Unduldsamkeit bei den Arbeitenden und in der Öffentlichkeit und verweist auf laufende Umbrüche im System der Produktivkräfte, die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen.

Historie

2. Die beginnend in den 70er Jahren einsetzende zweite Welle der "Management Revolution" (Drucker 1993:40) übertrug die Prinzipien, die in der ersten Welle vor allem die Arbeit und Zusammenarbeit von Top-Managern regeln sollten, auf alle Führungskräfte und tendenziell alle Arbeitenden. Zugleich setzte eine Subjektivierung der Arbeit ein. Die zweite Welle stütze sich anfänglich auf breite gesellschaftliche Wurzeln und brachte in einigen Ländern einen tripartistischen Konsens über die "Humanisierung der Arbeitswelt" hervor. So wie die erste Welle der "Management Revolution" die Übergabe der Macht in den Betrieben an die neuen Manager zum Inhalt hat, so ist der praktische soziale Inhalt der zweiten Welle eine partielle Inbesitznahme der Arbeitsprozesse durch die Arbeitenden selber. Eingeschränkt wird diese durch die Rechte der formellen Eigentümer sowie die Ansprüche anderer Stakeholder.

3. Während schon in den 1970er und 1980er Jahren das fordistisch geprägte Rollenverständnis von Führung am Arbeitsplatz reif zur Ablösung erschien, hat es mit der seit den 1990er Jahren dominant werdenden Finanzialisierung der Wirtschaft, dem „Shareholder Value“-Wahn und der damit einhergehenden betriebswirtschaftlich verengten Prioritätensetzung der Kapitaleigentümer unvermutet neuen Rückenwind bekommen. Die faktische Machtergreifung der Shareholder hat in den Unternehmen schwerwiegende Konsequenzen nach sich gezogen: Kostensenkung und Deinvestition sind erste Priorität. Wo es einmal die Idee von Zielvereinbarungen gab, sind diese zu reinen Zielvorgaben regrediert, denn mit den "Erwartungen" der Finanzmärkte gibt es nichts zu vereinbaren. Es sind die sich zuspitzenden Widersprüche zwischen einem an finanzkapitalistischen Prioritäten orientierten Wirtschaftsstil und den Erfordernissen der wissensarbeitlichen Produktivkraftentwicklung in den Betrieben, die den Führungskräften eine äußerst undankbare Rolle in der Schnittlinie sich gründlich widersprechender Erwartungen zuweist, die nicht selten ihren eigenen Ansprüchen zuwiderläuft.

4. Die "Management Revolution" wurde in ihren weiterführenden Aspekten mit dem Sieg des Shareholder Value abgewürgt und in eine "passive Revolution" verwandelt, die nur selektiv und im Kapitalinteresse "von oben" betrieben wird. Ansätze zur "Humanisierung der Arbeit" wurden vielfach zurückgenommen; andererseits wurden in vielen Organisationen weiterhin neue Führungs- und Personalpraktiken eingeführt, deren Effektivität aber selbst von den Insidern häufig bezweifelt wird. Neben der oft zu beobachteten Inkompetenz in der Anwendung der sensiblen Instrumente ist es vor allem der Umstand, dass sie als Surrogat für eine aktive Partizipation der Arbeitenden im operativen Geschäft des Unternehmens fungieren, was sie häufig so ineffektiv macht.

Analyse

5. Der Einzug der neuen, arbeitsteiligen Wissensarbeit in den Betrieben verändert die Anforderungen an die Führungskräfte massiv. Sie steuern und kontrollieren nicht mehr nur die gesellschaftliche Arbeit in Produktion und Reproduktion, sondern leiten zugleich die Entwicklung der betrieblichen Produktivkräfte, insbesondere der wissensbasierten Kooperation. Die mittleren und unteren Führungskräfte sind auf diese neuen Aufgaben in der Regel nicht vorbereitet.

6. Der individuelle Beitrag zum Erfolg einer Unternehmenseinheit variiert unter wissensarbeitlichen Bedingungen enorm. Zwei entscheidende Entstehungsfaktoren „guter“ Leistung können identifiziert werden: (a) Die aufgabenbezogene Handlungskompetenz („Job Kompetenz“) besteht in der Befähigung, die in den erfolgskritischen Arbeitsaufgaben anfallenden Handlungen erfolgreich durchzuführen. Dazu sind ein gewisses Maß theoretischen Wissens und praktischer Einübung der entsprechenden Handlungsabläufe erforderlich. Die Aneignung von aufgabenbezogener Handlungskompetenz ist ein praktischer Lernprozess, der durch Feedback und gezielte Unterstützung entscheidend beschleunigt wird. Das sicher zu stellen ist Aufgabe der Führungskraft. (b) Im heutigen wissensarbeitlichen Umfeld sind die Führungskräfte mit dem Dilemma konfrontiert, auf die Motivation ihrer Mitarbeiter und damit auf einen Faktor angewiesen zu sein, den sie nicht willkürlich manipulieren können. Doch mit einem partizipatives Verständnis ihrer Führungsrolle sowie einer involvierenden Unternehmenskultur können Führungskräfte günstige Bedingungen für die Entwicklung von Motivation herstellen. Das Vermögen zur Wissensarbeit ist individuell und dynamisch und muss durch auf das jeweilige Individuum ausgerichtete Feedback und konstruktive Führungsimpulse begleitet und entwickelt werden.

7. Eine Eigenart von Teams besteht darin, dass sie sich selbsttätig untereinander koordinieren. Selbstbewusste Teams übernehmen selbstorganisierend Aufgaben, die nach herkömmlich hierarchischer Auffassung "Chefsache" waren. Die Vorteile von Teamarbeit sind erheblich: Die Teammitglieder können sich in ihren Stärken ergänzen, sich bei Bedarf vertreten, sich gegenseitig kontrollieren und Feedback geben und voneinander lernen. Richtig gut funktioniert Teamarbeit erst in "High Involvement" (s.u.) Organisationen. Denn Teamarbeit erfordert kompetente und engagierte Arbeitskräfte und Chefs, die ihren Mitarbeitern Raum geben. Die gibt es selbstverständlich auch in anderen Organisationen, aber sie sind dort Einzelindividuen oder sitzen auf "High Involvement Inseln" in einem Umfeld, das von einem aus fordistischen Zeiten überkommenen Rollenverständnis bestimmt wird, bei dem Gehirnenutzung und Verantwortung Chefsache sind.

8. Wissensarbeit vollzieht sich in Prozessen, deren Weiterentwicklung einen wesentlicher Aspekt betrieblicher Produktivkraftentwicklung darstellt. Im fordistischen Paradigma ist die effektive Gestaltung der Arbeitsprozesse Aufgabe des Unternehmers und der von ihm beauftragten Manager und Unternehmensberater. Mit dem Einzug der Wissensarbeit wird dieses Szenario zunehmend ineffektiv. Effektive wissensarbeitliche Prozessentwicklung macht vielmehr die Betroffenen zu Beteiligten und Promotoren der Veränderungen. Die Arbeit mit wissensarbeitlichen Prozessen birgt Versuchungen für fordistisch sozialisierte Manager: (a) Der Versuch, Verstand, Urteilsvermögen und Verantwortung lebendiger Menschen nicht zu unterstützen, sondern zu ersetzen; (b) Die Verweigerung der Delegation von aufgabenadäquater Entscheidungskompetenz an die Arbeitenden. Die solcherart Entmündigten revanchieren sich durch Passivität und Rückdelegation – gewiss kein Erfolgsrezept. (c) Missbrauch von Transparenz ("gläserner Mitarbeiter"), um Leistungsdruck aufzubauen und bei Fehlern „Schuldige“ zu identifizieren. Unter die Räder kommt dabei die sehr viel mächtigere Idee, das in den IT-Tools akkumulierte Prozesswissen zur Fehlervermeidung und Prozessverbesserung zu nutzen. Denn das geht – siehe oben – nur mit und nicht gegen die Arbeitenden.

9. Ein kleiner, erfolgreicher Teil der Privatwirtschaft hat dennoch den Übergang zur "High Involvement" Wirtschaft geschafft. Sie sind gekennzeichnet durch anspruchsvolle Aufgaben, Partizipation im Arbeitsprozess, geringe Fluktuation, Entwicklungs- und Aufstiegschancen sowie eine relativ egalitäre Arbeitsorganisation (Lawler III/O´Toole 2000). Die Bedeutung der Hierarchien in den „High Involvement“ Organisationen ist weniger durch eine Abwertung der Chefrolle als eine Aufwertung der Rolle der Arbeitenden gekennzeichnet. Keine frühere Generation der Arbeitenden hat soviel Aufmerksamkeit in Erziehung und Ausbildung erfahren. Das betriebliche Wissen, das häufig einen unersetzlichen Teil des Geschäftsmodells bildet, besteht zu wesentlichen Teilen aus dem „impliziten“ Wissen der Arbeitenden. Gute Entscheidungen müssen die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Arbeitenden berücksichtigen. Arbeitserfolg erfordert aktives Engagement der Arbeitenden, also etwas, was kein Arbeitgeber erzwingen kann. Wenn eine fähige Arbeitskraft ausscheidet, entsteht eine Lücke, die zu schließen mühsam und kostspielig ist und noch dazu Zeit braucht. Sachverstand und Urteilskraft haben sich durch den wissensarbeitlichen Umbruch an das untere Ende der Hierarchie verlagert; Entscheidungen sollten auf dem geringstmöglichen hierarchischen Niveau getroffen werden. Aus all diesen Gründen ist der ökonomische Wert und die unternehmerische Entscheidungskompetenz der Arbeitenden erheblich gestiegen und erfordert einen partnerschaftlichen Umgang seitens der Führungskräfte.

10. Aber in den meisten Organisationen koexistieren komplexe Wissensanforderungen, Personenabhängigkeiten und wissensarbeitlich geprägte Team- und Projektstrukturen mit überkommenen, dominanten Hierarchien, in einem widersprüchlichen und bisweilen chaotischen Miteinander. Dieser Zustand bindet viel Energie. Soweit die Führungskräfte ihn reproduzieren, sind sie Teil des Problems. Aber das Unvermögen der Führungskräfte, die hier aufgezeigten Anforderungen der innerbetrieblichen Produktivkraftentwicklung zu erfüllen, ist nicht allein mit massenhaften menschlichem Versagen und der Restenergie eines untoten Fordismus zu erklären. Es sind die kurzfristig orientierten Ertragsziele und der an Kostensenkung und Deinvestition orientierte, von den Finanzmärkten geprägte, vorherrschende Stil des Wirtschaftens, der den Führungskräften andere Prioritäten setzt und damit die Entwicklung wissensarbeitlicher Produktivität blockiert.

11. Die Idee, dass mit der zweiten Welle der "Management Revolution" ein kritikwürdiger „neuer Geist“ als eine Art Jungbrunnen über den Kapitalismus gekommen sei, kann auf diesem Hintergrund nicht überzeugen. Die „Management Revolution“, die immer eine Reformbewegung von oben war, ist in Wirklichkeit ziemlich unvollendet und das ganz besonders hier in Deutschland. Die Annahme, dass die produktiven Potentiale der Wissensarbeit – nach Peter Drucker die Herausforderung des 21. Jahrhunderts - unter kapitalistischen Bedingungen überhaupt nachhaltig entfaltet werden können, hat sich bisher noch nicht positiv bestätigt. Die Erfahrungen lassen auch der alternative Hypothese Raum, dass "Wissenskapitalismus" auf wissensmonopolistisch oder -oligopolistisch agierende Unternehmen beschränkt ist, die sich auf öffentlich finanzierte Wissensproduktion und eine unlösbare Symbiose mit den ausbeuterischen industriellen Praktiken ihrer Zulieferer in den Schwellen- und Entwicklungsländern stützt.

Perspektive

12. Nicht das formelle Eigentum, wohl aber die praktische Verfügung über das Geschehen in den Betrieben wird heute durch den wissensarbeitlichen Umbruch auf die Agenda gesetzt. Es braucht einen "New Deal", einen neuen Klassenkompromiss zwischen Arbeitenden, Führungskräften und den formellen Eigentümern, damit die Unternehmen auch in der Zukunft ihre Angelegenheiten und Geschäfte unkompliziert und erfolgreich regeln können. Zentraler Inhalt ist eine kompetentere und verantwortungsvollere Rolle der Arbeitenden im Arbeitsprozess und bei ihre Tätigkeit betreffenden Entscheidungen. Es geht heute darum, Partizipation als gesellschaftlichen Standard im Arbeitsprozess durchzusetzen. Wirklich gute Arbeit ist partizipativ und involvierend, in allen Branchen und allen Jobs. Das Leben ist zu kurz und die Arbeitszeit ist lang, und das durch Partizipation erreichbare Maß an Zufriedenheit und Wohlergehen für alle Menschen ist viel zu groß, um darauf zu verzichten. Das ist auch aus volkswirtschaftlicher Sicht das einzig Vernünftige, denn partizipative Arbeit ist viel produktiver.

13. Die Rolle der Führungskräfte muss neu definiert werden. Sie sind in erster Linie dem Arbeitgeber als Organisation und als Netzwerk der Stakeholder verpflichtet und ihre Aufgabe ist es, den Stakeholdern (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Partner, Eigentümer) ein produktives Miteinander zu ermöglichen und ihre Interessen entsprechend der Strategie des Unternehmens auszugleichen. Der Einfluss von Shareholdern, die keinen aktiven Anteil am produktiven Geschehen des Unternehmens haben, sollte dagegen reduziert werden. Drei Mindeststandards zur Gestaltung der Führungsrolle in den Betrieben werden vorgeschlagen:

- Verpflichtende Teilnahme an einer einschlägigen Ausbildung
- Verbindliche Einführung von Feedback der Arbeitenden an ihre direkten Chefs
- Sozial geschützte Rücktrittsoption für Führungskräfte

14. Mit positiven und negativen Anreizen (s.o.), regulatorischen Bestimmungen, öffentlichen Ausbildungsangeboten und anderen Infrastrukturangeboten sowie dem eigenen positiven Beispiel (öffentliche Unternehmen, Verwaltungen, Gebietskörperschaften usw.) sollte der Staat aktiv werden. Für Gewerkschaften und Betriebsräte bieten sich Möglichkeiten, Partizipation und Führungsqualität zum Thema im Betrieb zu machen. Nicht zuletzt haben auch die Arbeitenden, insbesondere die jungen und höher qualifizierten, Möglichkeiten, Ansprüche einzufordern. Weiter wird vorgeschlagen, eine Website für Transparenz und Öffentlichkeit zum Führungsstil der Vorstände und Geschäftsführer anzubieten.

15. Die hier dargelegte Sicht ordnet sich ein in ein Gesamtszenario wissensökonomischer Entwicklung, die einerseits noch blockiert wird, andererseits aber beginnt, als Möglichkeit in das öffentliche Bewusstsein zu drängen. So wird zunehmend die Verantwortung für und Verflechtung der

Unternehmen mit ihrem sozialen, regionalen und ökologischen Umfeld erkannt, Andererseits erfordert partizipative, involvierende Arbeit sozial abgesicherte, sichere und angemessen bezahlte Arbeit. Die kollektiven betrieblichen Lernprozesse, die mit Partizipation systematisiert werden, benötigen Offenheit, Vertrauen und Ideenaustausch. Das neoliberale Leitbild des individualisierten Arbeitskraftunternehmers, dessen Beziehung zu seinen Kollegen von Konkurrenz dominiert wird, ist damit inkompatibel; Zeitarbeit ist Gift. Verständlicherweise noch wichtiger als die Kritik an einem überholten Verständnis der betrieblichen Führungsaufgaben ist vielen Arbeitenden die Sorge um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und eine angemessene Bezahlung. Doch die latente Empörung über eine als respektlos und inkompetent erlebte Führung im Betrieb speichert eine nicht zu unterschätzende soziale Energie. Wenn sich die „artistische“ Kritik und die soziale Kritik an den Verhältnissen verbinden (Boltanski/Chiapello 2007), dann kann eine erhebliche Veränderungsenergie auf beiden Feldern freigesetzt werden.

- Textende -