


**FRANZ
KÜHMAYER***

Kennzahlen, Statusberichte, Traffic Lights. Der Alltag vieler Manager. In Zeiten allgemeiner Krise ist es selbstverständlich, dass man sein Business genau im Griff haben, Schwachstellen erkennen, den Finger auf die Wunde legen will. In der Hoffnung, dass der erste Schritt zur Heilung gesetzt wurde. Doch führt die Sehnsucht nach Exaktem allzu oft in Richtung Mikromanagement und dann gilt rasch: EKG funktioniert, Patient tot. Seit Heisenberg wissen wir in der Physik zweierlei: Man kann entweder den Ort oder die Geschwindigkeit exakt messen, nicht beides gleichzeitig. Und: Durch das Messen verändert sich das System. Beides trifft auch auf die Wirtschaft zu. Wer versucht, die Leistungen und Prozesse seines Unternehmens möglichst exakt zu messen, wird erkennen, dass damit die Dynamik des Unternehmens gebremst wird. Und natürlich verändert kleinteiliges Performance-Management das Unternehmen. Wer ständig seine Arbeit verteidigen muss, wird sich eine passende Strategie dafür zurechtlegen. Nicht immer wird sie aber dazu führen, dass die Arbeitsleistung steigt, häufiger wird nach Methoden gesucht werden, das Messsystem auszutricksen. Mit dem Resultat, dass keine Leistungssteigerung bewirkt wurde und dennoch alle Kennziffern auf Grün stehen. Im Ergebnis finden wir Strukturen, die nach innen gerichtet sind anstatt in Richtung Markt und Kunden. Und Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Arbeit nicht mehr erkennen und im besten Fall erschöpft, im schlechtesten destruktiv agieren. Und wieder ergibt sich ein Grund, der Leistungsschwäche exakter auf den Zahn fühlen zu wollen, exakter zu messen. Die Abwärtsspirale dreht sich. Aber es gibt auch einen anderen Weg: Den des unternehmerischen Vertrauens. Davon auszugehen, dass Menschen gerne etwas leisten, sich einbringen und entfalten wollen. In der kreativen Wissensgesellschaft ist eine tayloristische Haltung, die darauf abzielt, dass Menschen zu funktionieren haben und man sie dabei messen kann, falsch. Statt dessen ist eine ethische Grundhaltung gefragt, die darauf ausgelegt ist, Potenziale zu erkennen, sie zu erschließen – fordernd, fördernd, unterstützend.

Keine Rede von Blauäugigkeit oder Planlosigkeit. Eine Menge Rede von Führung, vom Schaffen von Freiheitsgraden innerhalb gesteckter Rahmen, von Lösungsorientierung statt Problemorientierung. Das ist keine leichte Aufgabe, da fällt das Ablesen von roten, gelben und grünen Lichtern auf einer Scorecard leichter. Aber es ist die dringend notwendige Aufgabe.

***Franz Kühmayer ist Gründer der Reflections Research & Consulting Strategieberatung.**