

# **KLUG** Heinz Jiranek **ZWEIFELN**

Weil der zweite  
Gedanke oft der  
bessere ist

und entwickeln eine tiefe Sehnsucht nach unkomplizierten und eingängigen Lösungen, die dann alles regeln sollen. Das freut natürlich die Autoren der Managementliteratur, die diese Sehnsucht manchmal schamlos bedienen. Das Soundso-Prinzip, wie Sie in fünf einfachen Schritten die Welt retten, oder so ähnlich. Wenn man nur ein ganz kleines bisschen nachdenkt, muss man darauf kommen, dass das nicht und niemals sein kann. Die Fehler der Managementliteratur werde ich – wie gesagt – eingehend behandeln. Denn Sand in den Augen ist das Letzte, was Manager brauchen.

### **Pessimismus, aber kein Fatalismus**

Kurz: Ich glaube nicht, dass wir es hinkriegen, aber ich möchte es hoffen. Ich hege die Vermutung, dass wir Menschen »Irrläufer der Evolution« (Kostler 1981) sind. Der Philosoph Peter Sloterdijk meint gar: »Der Mensch, der überleben könnte, existiert noch nicht.«<sup>1</sup> In einem Bericht über den March for Science im April 2017 meinte ein Interviewpartner, er stelle sich die Frage, ob wir Bestien bleiben oder Menschen werden wollten. Auch wenn uns Steven Pinker (2011) in seinem überaus gut recherchierten (auch wenn das einige Rezensenten anders sehen) Werk aufzeigt, dass wir in der friedlichsten aller Zeiten leben (*Why violence has declined*, so der Untertitel), so lässt mich das nicht vorschnell frohlocken. Wir Menschen sind das Ergebnis eines fast ruckartig vollzogenen Evolutionssprungs, der in der Verdrahtung des Reptilienhirns mit einem Supercortex sein vorläufiges Ende findet. Das Maul möglichst weit aufreißen können, mit den schärfsten Zähnen zuschlagen und dies so intelligent, dass man gleich alles final töten und verschlingen kann. Damit ist die Erfindung des roten Knopfes mit der Bombe am Ende hinreichend beschrieben. Mehr als 1,5 Billionen Euro gaben Menschen im Jahr 2016 aus, weil sie der Meinung waren, sie müssten sich gegen Menschen verteidigen oder sie angreifen. Das entsteht »[...] aus der Konfrontation unserer Steinzeitgehirne mit der entfremdeten Welt der Megastädte, Flugzeuge und Computer.« (Harari 2013, Pos. 711) Unser Frontallappen, der wie gesagt der Verhaltenssteuerung dient, wie uns die Gehirnforscher belehren, scheint mir oft zu schwächeln. Zu unserer Auslöschung brauchen wir nicht auf einen Meteoriten zu warten, wir

können uns selbst einen basteln. Wir scheinen gerade noch die Wahl zu haben, ob wir uns schnell oder langsam grillen. Wenn unsere Urahnen vor Ärger oder Wut den Speer warfen, um sich unliebsamer Zeitgenossen zu entledigen, dann hat das nicht gleich zur Vernichtung der Spezies geführt. Emotional sind wir heute nicht viel weiter – Krawatte und Anzug hin oder her, wir haben nur das Wurfgeschoss mit der Bombe getauscht.

Die Gemengelage des Nervenklumpens unter unserer Schädeldecke reicht nicht aus, um die Ressourcen des Planeten vernünftig zu nutzen und zu pflegen, – sie reicht auch nicht aus zu verhindern, dass wir uns im Großen wie im Kleinen den oder die Schädel einschlagen. Jedes Mal wenn ich Militärparaden sehe, empfinde ich die ganze Lächerlichkeit des homo: erectus ja, sapiens nein.

Pessimistisch bin ich auch, weil gerade meine Wissenschaft, die Psychologie, immer wieder zeigt, dass wir im Denken zwar gar nicht schlecht wären, die Fähigkeit aber kaum nutzen, sondern uns mit den schnellen Lösungen zufriedengeben. *Schnelles Denken, langsames Denken*, Kahneman (2012) und sein Kollege Tversky haben Hunderte genialer Experimente ersonnen, die diese Unzulänglichkeit zeigen. Dass unsere Urteile beispielsweise von Ankerreizen abhängen, auch und gerade, wenn diese gar nichts mit dem Thema zu tun haben. Wenn wir über Siebzigjährige reden und Sie dann die Frage gestellt bekommen, wie viele afrikanische Staaten Mitglied der Vereinten Nationen sind, dann wird die Zahl 70 Ihr Urteil beeinflussen, ob Sie das jetzt glauben oder nicht. Richter entscheiden vor dem Mittagessen anders als nach dem Mittagessen. Oder rechnen Sie mal kurz: Schläger und Ball zusammen kosten 1,10 Euro. Der Schläger kostet einen Euro mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball? 10 Cent! Klar! Dumme Frage! Aber falsch! Kein Wunder, dass auch Daniel Kahneman eher pessimistisch bleibt und sein Buch keinesfalls als Ratgeber verstanden wissen will.

Natürlich werden wir überall auf Denk- und Urteilsfehler stoßen. Davon möchte ich hier auch schreiben. Von naiven Fehleinschätzungen des Managements, die ich immer wieder beobachten musste, zum Beispiel von der, dass etwas einfach gehen könnte. Dass man etwas planen könne und sich die Wirklichkeit dann auch tatsächlich nach dem Plan richten würde.

Ich erlebe mich bei aller Skepsis aber nicht als Fatalisten. Immerhin arbeite ich seit mehr als dreißig Jahren daran, dass Menschen lernen können, ein wenig besser miteinander umzugehen, besser aufeinander zu hören, sich nicht allzu ernst zu nehmen und sich immer wieder klar zu machen, dass subjektive Gewissheit und Wahrheit zwei völlig verschiedene Dinge sind. Wenn wir das ein bisschen mehr beherzigen würden, und auch mehr die Meinung anderer zumindest in Betracht ziehen lernten, dann wäre das vermutlich auch ein gutes Mittel dagegen, blind, aber überzeugt in die klassischen Denkfallen zu laufen. Skeptisch sein heißt Fragen stellen.

## **Systemtheorie lohnt sich**

Schon während meines Psychologiestudiums habe ich mich in das Thema vernarrt. Einer unserer Dozenten<sup>2</sup>, empfahl uns das Buch *The Systems View of the World* von Ervin Laszlo (2002). (Den Begriff »systemisch«/»systemic« gab es meines Wissens – glücklicherweise – noch nicht.) Ich habe es mir damals zugelegt und es auch gleich gelesen. Mein Schulenglisch war katastrophal, und das, was ich sprachlich verstanden hatte, blieb mir inhaltlich weitestgehend verschlossen. Und doch ging von dem dünnen Büchlein eine Faszination aus, irgendetwas hatte mich gepackt. In Schroeders plastischer Vorlesung zu den Konzepten der Systemtheorie konnte ich dann ein bisschen mehr erahnen, worum es da ging. Dazu kam die Lektüre von Watzlawicks Veröffentlichungen, hier vor allem *Menschliche Kommunikation* (1974), *Lösungen* (1988) und *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* (1976). Seitdem ist das, was die Systemtheoretiker forschen und denken, für mich attraktiv geblieben. Trotz des Modebegriffes »systemisch« machen wir viel zu wenig Gebrauch von systemtheoretisch begründeten Gedankenmodellen.

Dabei ist die Grundidee einfach: Viele, wenn nicht alle Ereignisse sind in Rückkoppelungsschleifen eingebettet. Es ist nicht so, dass eine Aktion ihren Urheber verlässt wie der Pfeil den Bogen und dann nie mehr gesehen wird; Wirkungen wirken auf das Ausgangssystem zurück und versetzen es in einen neuen Ausgangszustand. Wer das Mikrofon zu nahe an den Lautsprecher hält, der kennt das Pfeifen, das entsteht, obwohl das Mikrofon kein Pfeifen aufgenommen hatte. Wir werden dazu noch viele Beispiele lesen.

Was ich hier zeigen will: dass Systeme auf vielfältige Weise pathologisch werden können. Mein Sendungsbewusstsein an dieser Stelle: Jeder, der für Führung und Management bezahlt wird, sollte das wissen.

## **Führungsforschung**

Die klugen Köpfe an unseren Universitäten und den dazugehörigen Lehrstühlen versuchen schon lange, die Phänomene Führung, Leadership und Management wissenschaftlich zu fassen. Vor allem als Führungskraft sollte man diese Modellwelt kennen. Denn erstens hat man es meist mit scharfsinnigen Gedanken zu tun, zweitens kann man Berater enttarnen, die alten Wein in neuen Schläuchen anbieten und drittens lehrt und nährt ein Überblick das kluge Zweifeln. Ich habe keines der wunderschönen Führungsmodelle funktionieren sehen. Führung gleicht eher einem Kunstwerk, als dass das Phänomen sich wissenschaftlich fassen ließe, und sein (Musik-)Instrument heißt Kommunikation. Daher entstehen und verschwinden die Modelle in regelmäßigen Wellen. Leider gibt es kaum übersichtliche, lesbare Darstellungen, und man kann Führungskräften nicht zumuten, sich in das Labyrinth wissenschaftlicher Literatur zu begeben. Deshalb versuche ich in diesem Buch, einen kritischen, kurzen Überblick zu geben. Vielleicht sind Sie ja Führungskraft und möchten einordnen können, was Sie da auf Ihren Seminaren gelernt haben, und welche Denkmodelle dahinterstecken. Dann können Sie besser entscheiden, ob Sie das kaufen wollen. Kleiner Tipp am Rande: Als Mitarbeiter wissen wir recht gut, welche Art von Führung uns guttut.

Ich habe erlebt, dass Führungskräfte, die sich in allererster Linie um gute Kommunikation bemühen (Cave: Kommunikation ist etwas anderes als Information!), aufgeräumte und leistungsfähige Teams um sich scharen konnten.

## **Cave! Management- und Führungsliteratur**

Neben der wissenschaftlichen Literatur finden wir sich biegende Regale, gefüllt mit Managementliteratur. Diese Ratgeber helfen selten, enthalten zahlreiche Fehler, vereinfachen unerlaubt und biedern sich in unlauterer Weise den Lesern an. Sie machen Hoffnung und geben Versprechen, wo es nichts zu hoffen und zu versprechen gibt. Ich möchte zeigen, woran man erkennen kann, ob man ein Buch gleich weglegen oder lesen sollte. (Viele dieser Leute schreiben verdammt gut!)

Da werden erfolgreiche Manager beschrieben (in der amerikanischen Literatur erfährt man dann auch, was diese zu Mittag essen und wo sie wohnen und dass die IT-Leiterin Cindy heißt und mit ihrem Toyota vorfährt), und daraus wird abgeleitet, was gut oder schlecht ist. (Auch hier verstecken sich schon ein paar logische Fehler.) Wie man von A (ich Würmchen kann das noch nicht) nach B (wie der gloriose CEO Jeff) kommt, das bleibt konsequent ungeklärt. Seien Sie soundso! Aha! Wenn Sie Hürdenläufer werden wollen, springen sie doch einfach über die Hürden. Mich ärgert so etwas.

## **Gedanken zum Management by Evolution**

Mein Bekenntnis lautet hier: Ich denke, dass wir aus der Betrachtung evolutiver Prozesse viel lernen können. Das ist nicht neu, wie natürlich nichts in diesem Buch neu sein kann. Aber wir sollten – schon weil wir Produkt dieser Evolution sind – wie dankbare Kinder auf Eltern und Großeltern zurückblicken und überlegen, wie ganz ohne Management, Six Sigma, Projektsteuerung, Steering Committees, Vision und Mission die uns umgebende Vielfalt entstanden ist.