

## FAKT: Was läuft falsch in der Managementausbildung?

**Sehr geehrte Leserinnen,  
sehr geehrte Leser,**

**in vielen Teilen der Wirtschaft dominiert immer noch ein Managementbild, in dem versucht wird, Mitarbeiter über Zielvorgaben und Zielerreichungsquoten zu steuern, um das best mögliche Ergebnis zu erreichen. Längst erlauben es die technischen Möglichkeiten, alle Tätigkeiten eines Mitarbeiters zu erfassen, zu dokumentieren und auszuwerten – der gläserne Mitarbeiter ist in vielen Bereichen Teil des Unternehmensalltages. Diese Datenfülle wird dazu genutzt, die Arbeitsweise der Mitarbeiter unter Prozessgesichtspunkten – ähnlich wie Maschinen – zu optimieren.**

Ich habe zuletzt mit einem Vorstand einer Bank gesprochen. Sie versuchen seit Jahren erfolglos eine ganzheitliche, am Kunden orientierte Beratung einzuführen, um dadurch die Cross-Selling-Quote zu steigern und die Provisionserlöse zu erhöhen. Den Kunden wird diese ganzheitliche Beratung verkauft – was den Berateralltag jedoch dominiert sind Einzelziele beim Fonds-, Versicherungs- oder Bausparverkauf. Aber auch mit dem durch die Einzelziele auf die Berater ausgeübten Druck, entwickeln sich die Verkaufszahlen in den jeweiligen Sparten nicht mehr weiter. In unserer typisch deutschen Perfektion haben wir die technischen Möglichkeiten der Mitarbeitersteuerung so perfektioniert und ausgereizt, dass über diesen Weg anscheinend kein zusätzliches Wachstum mehr generiert werden kann. Was bleibt ist den Druck zu erhöhen, denn Zahlen lügen nicht.

Große Teile der Managementausbildung werden von harten Faktoren, Zahlen, Daten, Fakten dominiert die leicht zu planen, erheben, messen und zu steuern sind. Mit diesen Daten lässt sich auch die fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter systemkonform steuern. Im Gegensatz dazu werden weiche Faktoren, die schwieriger zu messen und zu steuern sind, die der Weiterentwicklung der Menschen im Unternehmen dienen, als Benefit zur Mitarbeiterbindung gesehen.

Was keine Berücksichtigung findet ist, dass die angeblich „weichen“ Faktoren einen großen, direkten Hebel auf die harten Faktoren, auf das Betriebsergebnis haben.

Legt z.B. ein Unternehmen oder Organisation den Steuerungsimpuls darauf, dass die Führungskräfte auf Basis einen verbindlichen Wertekanons HANDELN, dann bringt dies folgende Vorteile mit sich:

### **1. Entlastung der Führungskräfte**

Durch den sozialen Druck der Wertegemeinschaft verschiebt sich die Kontrolle von höherrangigen Mitarbeitern zu gleichrangigen Mitarbeitern.

### **2. Fördert unternehmerisches Denken**

Diese Art der Selbstdisziplinierung fördert unternehmerisches Denken und die Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung.

### **3. Reduziert Komplexität**

Gemeinsame Grundwerte als Kern der Unternehmenskultur ermöglichen ein schnelles und routiniertes Handeln im Unternehmensalltag und stellen so einen Mechanismus zur Komplexitätsreduktion dar.

### **4. Entbürokratisiert**

Es ermöglicht den Verzicht auf Koordinations- und Kontrollinstrumente, die oft bürokratisch, unflexibel und teuer sind.

### **5. Steigert Lösungsqualität**

Es schafft ein Sonderklima, welcher einer Gemeinschaft die Fähigkeit zu überdurchschnittlicher Lösungsqualität bei Problemen verleiht.

### **6. Beseitigt Parallelwelten**

Es kann das vielfach beobachtete Phänomen von Parallelwelten z.B. im Rahmen einer Fusion durch neu eingegliederte Unternehmensteile verhindern / beheben.

Unternehmen und Organisationen, die dies nicht berücksichtigen, verzichten auf Ertrag.

Zu der Zeit, wo ich als Führungskraft und Vorstand Angestellter eines Unternehmens war und Verantwortung für den Unternehmenserfolg trug, habe ich nie über Zahlen meine Mitarbeiter „gesteuert“. Mein Ziel war immer, die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Das Ergebnis dieser Mitarbeiterorientierung war eine überdurchschnittliche Zielerreichung. So gesehen waren die harten Fakten nur ein Spiegel, ein Mittel zur Selbststeuerung, wie gut ich meinen Job als Führungskraft gemacht habe.

Herzlichst, Ihr



Dilligentia  
Management, Werte und Achtsamkeit  
Rothbachstraße 40  
85229 Markt Indersdorf

[www.dilligentia.de](http://www.dilligentia.de)

[mm@dilligentia.de](mailto:mm@dilligentia.de)

0152 336 220 99