

# Managementfallen in der „e“-Welt

## Neue Führungskräftegeneration und neue „e“-Systeme irritieren

- Originaltext -

*Junge Führungskräfte im IT-Bereich, fachlich bestens ausgebildet, müssen sich in einer Unternehmenswelt zurechtfinden, die von (zu) viel Innovation und Projektitis geprägt ist. Der Aufsatz beschreibt die klassischen Führungsfehler und Wege, sie zu vermeiden.*

Mit neuen elektronischen Systemen zur Unterstützung des Vertriebs – etwa CRM oder e-Commerce – kommt auch eine neue Generation von Führungskräften, die Verantwortung in Vertriebsfunktionen und angrenzenden Abteilungen übernimmt. Das bringt in vielen Unternehmen doppelte Irritation: Zum einen ist es die Umstellung auf die neuen elektronisch gesteuerten Prozesse die zu Besitzstandsängsten vieler beteiligter Mitarbeiter führt, zum anderen ist es der durch Unerfahrenheit und New-Economy-Kultur geprägte Kommunikationsstil der jungen Führungskräfte, der Unsicherheiten und Konflikte bei allen Beteiligten auslöst. Der Beitrag beschreibt die typischen Merkmale dieser Managementfallen, gibt jungen Führungskräften Tipps, wie diese Fallen zu umgehen sind und erfahrenen Chefs möglicherweise eine Bestätigung ihrer Führungsroutine.

Erst kam der Hype, dann die Skepsis und jetzt werden sie allmählich in Unternehmen eingeführt: komplexe und hoch aufgerüstete CRM-, SCM- oder e-Commerce-Systeme. Richtig eingesetzt bieten sie Unternehmen erhebliche Vorteile. Gleichzeitig stellen sie die Manager vor neue Herausforderungen: Immer häufiger klagen Unternehmensleitungen über nicht oder nur mangelhaft durchgeführte Projekte, über „Nichterreichbarkeit“ unentbehrlicher Mitarbeiter, über Chaos, Hilflosigkeit und Überforderung von Führungskräften. Gleichzeitig arbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter länger und mit weit mehr Engagement als vor dem Beginn des e-Zeitalters. Wo ist das Problem?

In der Beratung und im Training von Managern, deren Unternehmen CRM- und andere bereichsübergreifende e-Systeme eingeführt haben oder gar selbst zur New Economy gehören, beobachte ich aktuell fünf wesentliche und typische Problemfelder

### 1) Improvisation

Mehr als in traditionellen Unternehmen haben in IT- und e-Bereichen auch Mitarbeiter hohen Ehrgeiz, Probleme zu lösen. Das führt dazu, dass Führungskräfte immer mehr und immer komplexere Projekte in die Projekt-Pipeline schieben und sich darauf verlassen, dass es – wie bisher – mit Improvisation und Nachtschichten „irgendwie“ klappt. – Doch allmählich wird der Leistungs- und Motivationsbogen überspannt, angesichts nur oberflächlich geplanter Abläufe und zunehmender Komplexität entscheiden Mitarbeiter im Einzelfall selbst die Reihenfolge zu erledigenden Jobs (nicht immer im Sinne der gerade aktuellen Unternehmensziele) und entwickeln als Schutzmechanismus ein „undiszipliniertes“ Eigenleben. Dazu kommt, dass sich in

dynamischen Märkten Zielsetzungen schnell ändern, kaum kommuniziert und nicht durchgängig nachverfolgt werden.

## 2) Führungsfehler

Die in allen Unternehmen vorhandene Unerfahrenheit und Unsicherheit junger Führungskräfte wird im Umfeld von CRM-, IT- und e-Projekten und den dafür oft neu eingestellten Managern besonders verschärft durch

- viele, sich überschneidende Projekte,
- Mehrfachunterstellungen von Mitarbeitern (vor allem im IT-Bereich),
- Konfliktscheu aus Angst vor Nestwärme-Verlust in der Du-Kultur,
- fehlende Berufserfahrung in traditionellen Arbeitsplätzen, bzw. Berufsprägung durch eine frühere Beratertätigkeit ohne wirkliche Verantwortungsübernahme.

## 3) Bewerber-Auswahl

Viel zu sehr wurde in der „start-up“- und „New-Economy“-Kultur bei der Besetzung von Führungspositionen auf unternehmerisch und kreativ denkende und agierende Persönlichkeiten Wert gelegt – mit der Folge, dass koordinierende, ordnende und analysierende Charaktere heute in Führungskadern kaum anzutreffen sind, zugleich aber dringender als je zuvor gebraucht sind. Kein Wunder, dass Prozesse nicht sorgfältig geplant und im Detail abgearbeitet werden – unternehmerisch veranlagte Typen kümmern sich gewöhnlich nicht ums Detail ...

## 4) Multifunktionaler Identitätsverlust

Die Kapazität der modernen CRM- und SCM- und e-Businesssysteme, viele, völlig unterschiedliche Abläufe und Situationen auf einer technologischen Plattform zu vernetzen, verführt dazu, auch die in verschiedenen Abteilungen arbeitenden Menschen technokratisch über einen Kamm zu scheren und als „multifunktional“ zu betrachten. In Wirklichkeit sind aber beispielsweise die typische Verhaltenspräferenz und die Motivation eines extrovertierten Verkäufers und eines eher introvertierten IT-Mitarbeiters grundverschieden. Junge, akademisch ausgebildete und (vermeintlich) rational agierende Manager übersehen, dass diese Menschen jeweils anders geführt und gefordert werden müssen. Daraus entstehen potenzielle Konflikte. Dazu kommen Besitzstandsverluste von Abteilungen mit gewachsenen eigenen „Kulturen“, die nun über die Funktionalität der e-Plattform ihre Identität verlieren. Menschen mögen das nicht, verweigern sich innerlich und bilden – nicht greifbare – neue, informelle Gruppen mit einer eigenen Kultur.

## 5) Deutungsdiskussionen

Die Möglichkeit der e-Systeme, komplexe Markt- und Kundensituationen filigran abzubilden, beeinflussen offensichtlich Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse in der strategischen und operativen Führung: Manager lassen sich verleiten, Ziele komplexer, verästelter und mehrdimensional darzustellen. Mit dem Ergebnis, dass im operativen Alltag endlose Deutungsdiskussionen einsetzen und das Unternehmen Tempo und Aggressivität im Markt verliert.

## Komplexe Ziele ziehen nicht

Noch vor wenigen Jahren waren es Akzeptanzbarrieren der Mitarbeiter, die die erfolgreiche Einführung von CAS- oder CRM-Systemen verhinderten (s. Untersuchungen von Wolfgang

Schwetz). Heute dagegen sind Akzeptanzprobleme vielfach einer unkritischen Begeisterung über die Möglichkeiten der Systeme gewichen. Mit der fatalen Konsequenz, dass das technologische Potenzial von CRM- und e-Business-Systemen voll ausgereizt wird. Über CRM-Systeme werden mit hohem Aufwand jede Menge Informationen erfasst, deren filigranes Datenmuster Orientierungs- oder Entscheidungshilfen in der Praxis erschwert. Komplexe Ziele ziehen nicht: Menschen brauchen einfache, bildhafte Ziele, die sie ansteuern und deren Erreichen sie stets selbst kontrollieren können. Wenn Ziele ihre Eindimensionalität verlieren, verlieren sie damit auch Griffbarkeit und Eigendynamik bei ihrer Verfolgung und Kontrolle im operativen Alltag.

So klagt beispielsweise ein Unternehmen über nachlassende Verkaufsergebnisse und mangelnde Motivation im Außendienst. Ein Grund dafür könnte sein, dass das Unternehmen das Vergütungssystem seiner Vertriebsmitarbeiter ungefiltert an Informationen aus dem CRM-System gekoppelt und daraus 16 (!) verschiedene Kriterien für die variable Vergütung eines Verkäufers gebildet hat. Mit Zu- und Abschlägen, Prämien, Provisionen, Bonusvereinbarungen. Das System macht das ohne Probleme mit, der Verkäufer allerdings hat kaum eine Chance, während des Verkaufsgesprächs zu überblicken, wo nun konkret der zentrale Hebel für Erfolg steckt – und dabei gleichzeitig konzentriert seine Verhandlung mit dem Kunden zu führen.

Kommt in diesem Fall dazu: Die Außendienstmitarbeiter wurden in Schulungen mit 75 verschiedenen Argumenten für das Verkaufsgespräch – abgeleitet aus der feinen CRM-Daten-Modellierung des Kundenpotenzials – regelrecht zugeschüttet ... Da hilft nur, die Kundenstruktur größer zu fassen, mehr Kunden via Call-Center zu bedienen, das Vergütungssystem zu vereinfachen, und in Workshops und Trainings die wirklich entscheidenden drei (!) Argumente für die klare Positionierung des Kundennutzens gegenüber dem Wettbewerb heraus zu arbeiten und damit wieder mehr Aggressivität im Markt zu gewinnen.

So sollten in einem anderen Unternehmen mehr als 60 Merkmale pro Kunden im CRM-System aufgenommen und vernetzt werden – ohne zusätzlichen Etat für Pflege, Auswertung und Umsetzung dieser Erkenntnisse in Marketingkampagnen. Nur ein energisches „Nein“, des Vertriebschefs holte das CRM-Projekt wieder auf den Boden des Machbaren in der Unternehmensrealität zurück – der Aufwand für die Erfassung nicht verwertbarer Daten hätte später nicht so sehr finanziell, vor allem aber in der Mitarbeiter-Motivation erhebliche Nachwehen ins Unternehmen gebracht.

Effektives Management heißt, die richtigen Ziele klar zu formulieren. Manager müssen den Mut aufbringen, sich hier zu beschränken. CRM-Systeme sind Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck. So lange Menschen zielorientiert Leistung bringen sollen, müssen die Ziele für sie erreichbar und begreifbar sein.

## Führungsprobleme per Video enttarnt

Früher waren Mitarbeiter in den Augen vieler Vorgesetzter einfach nur faul oder dumm oder beides. Heute dagegen sind sie, besonders in technologie-orientierten Unternehmen, Spezialisten für dieses oder jenes, wissen oder können da mehr als ihre Chefs, sind deshalb unentbehrlich – und führen ein merkwürdig introvertiertes Eigenleben.

Diese Mitarbeiter sind für viele Chefs kaum noch greifbar, geschweige denn führbar. Und immer häufiger bekomme ich zu Beginn von Coaching-Projekten die Frage gestellt: „Welche Sanktionen habe ich denn ...?“ Die falsche Frage. Oder zumindest eine Frage, die normalerweise erst ganz am Schluss kommt.

Mitarbeiterverhalten ist immer ein Spiegel des Chef-Verhaltens. Das Problem offenbart sich bei Anordnungen oder der Vergabe von Aufträgen von Chefs an Mitarbeiter. Im Seminar werden bei der Auswertung mitgeschnittener Videoaufzeichnungen von Rollenspielen aus der Praxis konkret diese Führungsfehler festgestellt:

- **Ignorierte Einwände.** Nachfragen oder Einwände von Mitarbeitern werden von den Chefs fast automatisch als Vorwand interpretiert und vom Tisch gewischt – dies, obwohl Mitarbeiter heute mehr denn je zuvor
  - über Spezialkenntnisse verfügen und aus dieser Situation heraus inhaltlich und fachlich oft zu recht in einem frühen Zeitpunkt auf Risiken hinweisen,
  - in verschiedene Projekte gleichzeitig eingebunden sind und in einem dann möglicherweise entstehenden Zielkonflikt auf eigene Faust entscheiden müssen (und dies dann nicht immer im Sinne ihres Auftraggebers),
  - damit deutlich signalisieren, nicht genug informiert zu sein, um diesen Auftrag in seiner Bedeutung (und der daraus resultierenden Prioritätensetzung) richtig in die Gesamtsituation einordnen zu können.

Kein Wunder, dass engagierte Mitarbeiter mit Spezialisten-Know-how dann in gutgemeinter Absicht eigene Wege gehen: Meist haben die Chefs vor der Auftragsvergabe nicht genau über die einzelnen Schritte und Konsequenzen der Durchführung nachgedacht und haben zu wenig Sicherheit und Selbstbewusstsein, dies zuzugeben, neue Erkenntnisse aufzunehmen und den Auftrag anders zu formulieren.

- **Unflexibles Durchsetzen.** Unsicherheit und Überbelastung oder Überforderung von Führungskräften äußert sich in Mitarbeiter-Gesprächen oft darin, dass es den Chefs in erster Linie darum geht, sich Mitarbeitern gegenüber durchzusetzen, als mit ihnen gemeinsam nach Lösungswegen zum Erreichen von Zielen zu suchen. Video-Mitschnitte mit so verlaufenden Gesprächen zeigen in Mimik und Körpersprache beider Gesprächspartner überdeutlich, dass der „durchgesetzte“ Auftrag vom Mitarbeiter nicht so, wie vom Chef gewünscht, ausgeführt werden wird und einen Chef, der das in diesem Moment sehr wohl spürt, aber bewusst nicht wahrhaben will.

Merkwürdigerweise fehlt es den Chefs der Generation, die Hierarchie-Ebenen eher ablehnt und mit den Mitarbeitern im freundschaftlichen Du verkehrt, gerade hier an Flexibilität: Wenn sie den Mitarbeiter auffordern würden, in einer solchen Situationen selbst einen Vorschlag zu unterbreiten sind Blockadesituationen schnell gebrochen, der Chef hat wieder Handlungsspielraum und kann den Mitarbeiter dann auch beim Wort nehmen. Allerdings: Dazu kommt es meist gar nicht.

- **Verwicklung in Diskussionen.** In Rollenspielen wird dann auch deutlich, warum die jungen Führungskräfte des e-Zeitalters Einwände und Lösungsvorschläge ihrer Mitarbeiter möglichst abwehren: Sie lassen sich schnell in Diskussionen verwickeln, aus denen sie nicht mehr herausfinden. Bei nachgespielten Praxisfällen im Seminar ist durchweg zu beobachten, dass aus Auftragserteilungen, die Profis auch bei schwierigen Mitarbeitern in höchstens zwei Minuten bewältigen (das ist im Training zu vermitteln), bei unsicheren Chefs zu ausufernden Dialogen werden. Grund: Einwürfe von Mitarbeitern nehmen Chefs persönlich, fühlen sich angegriffen und versuchen nun, den Mitarbeiter argumentativ zu überzeugen (ins Unrecht zu setzen!). Und dabei werden von beiden Seiten Vorfälle aufgetischt und endlos diskutiert, die mit der augenblicklichen Situation nun wirklich nichts mehr zu tun haben. Beobachter dieser Szenen fühlen sich unweigerlich an akademische Auseinandersetzungen erinnert – völlig fern der konkreten Aufgabenstellung, dass der Chef mit Hilfe des Mitarbeiters Unternehmensziele realisieren muss – und sonst nichts.

■ **Unklare Positionsbestimmung der Chefs.** Diskussionen können sich schon daran entzünden, dass es jungen Chefs oft an Selbstbewusstsein fehlt, die eigene „Ich-Position“ ins Spiel zu bringen. Was – ebenfalls enttarnt und festgehalten durch Video-Aufzeichnungen im Seminar – immer wieder im Gespräch mit Mitarbeitern auffällt, ist, dass junge Chefs ihre Position nicht preisgeben und sich damit Mitarbeitern nicht öffnen. Beispiele aus Dialogen mit Mitarbeitern:

- „Wir sind der Meinung, wir wollen ...“ – wer ist in diesem Fall „wir“:
  - a) Mitarbeiter und Chef? – Dann müsste der Chef Gedanken des Mitarbeiters lesen. Nicht realistisch.
  - b) Die Führungskräfte des Unternehmens? – Denkbar und vertretbar.
  - c) Die gesamte Firma? – schwierige Situation: Denn dann ist mit „wir“ der Mitarbeiter ausgegrenzt, es sei denn, es gilt (a) – und das hatten wir schon.
- „Man ist der Meinung, man will ..“

Ganz schlecht: Ganz abgesehen davon, dass keiner genau weiß, wer „man“ ist, schlimmer ist, dass der Chef sich hinter diesem „man“ versteckt und offensichtlich selbst nicht weiß, wer sich dahinter verbirgt, es nicht sagen will (Feigheit) oder sich nicht outen will.

- „Es wird angenommen, es wird verlangt ...“

Mindestens genauso übel, wenn nicht noch übler sind die typischen Passivkonstruktionen, wie sie auch in der Behördensprache üblich sind. Alles weitere sieh unter „man“ ...

- „Ich meine, ich will. ...“

Klare Sache: das ist ehrlich. Jetzt weiß der Mitarbeiter, was der Chef denkt und was er will. Und darum geht es. Und das beinhaltet auch, dass der Chef gegenüber dem Unternehmen ebenfalls eine eigene Meinung hat und – menschlich – dass er sich auch mal irren kann.

Weiteres oft vorkommendes Beispiel für kommunikative Unschärfen:

- „Ich glaube“ ... schön. Aber lassen Sie als Chef den Glauben besser dort, wo er hingehört – bei der Religion. Besser ist:
  - „ich weiß, ...“ dann weiß Ihr Gesprächspartner, dass Sie ihre Aussagen auf gesicherter Erkenntnis treffen oder
  - „ich vermute, ....“ dann weiß jeder, dass es eben nur eine Vermutung ist und wenn Sie sagen, „ich denke, ...“ dann sollte auch das für Gesprächsteilnehmer nachvollziehbar sein.

■ **Falsch verstandene Motivation.** Gut gemeinte, aber völlig falsche und überflüssige Motivationsversuche lassen Gespräche schon zu Beginn von Auftragsvergaben kippen: Statt nüchtern einen Auftrag zu beschreiben und die Zusicherung der Durchführung vom Mitarbeiter abzufordern, werden Mitarbeiter zugetextet mit „Motivation“. Heißt: Dem Mitarbeiter werden so viele Gründe serviert, warum er denn nun diesen Auftrag übernehmen und ausführen soll, dass er sich nahezu zwangsläufig bevormundet, für dumm gehalten und vorgeführt fühlen muss. Klar, dass er innerlich (und dann auch äußerlich) dagegen opponiert – die Diskussion beginnt, die Ziele sind vergessen.

■ **Verdrängte Konflikte.** Die Chefs der Du-Kultur sind konfliktscheu. Sie haben nicht gelernt, eigene Interessen klar zu formulieren und mit allen Konsequenzen in den Ring zu werfen aus Angst,

- dadurch die emotionale Zuneigung und Nestwärme von Kollegen (oder Mitarbeitern) zu gefährden,
- Mitarbeiter zu verlieren, die – besonders im hart umkämpften IT-Bereich – nur schwer zu ersetzen sind,
- vor der dann möglicherweise drohenden Herabstufung eigener Projekte oder Ziele (und damit fälschlicherweise auch der eigenen Person ...).

So werden natürliche „Vorfahrts“-Konflikte an den Schnittstellen der Organisation oder Prozesse nicht in letzter Konsequenz geregelt – mit dem Ergebnis einer sich aufschaukelnden Negativspirale, dass

- Führungskräfte zunehmend unsicherer agieren,
- Mitarbeiter meist völlig ohne böse Absicht im Entscheidungsvakuum eigene Initiativen ergreifen (irgendwie müssen ja die Jobs gemacht werden),
- Regelungen zu spät kommen und dann besser ganz ausbleiben, weil mit jeder Regelung auch Konflikte oder Verzögerungen von Projekten drohen,
- Führungskräfte schließlich nach der Sanktionenkeule rufen, um dem „Chaos“ Einhalt zu gebieten.

■ **Kaum Kontrollen, kein Feedback:** Planungsmängel und Unsicherheiten bei der Entscheidung (= Konfliktbereitschaft) und Auftragsvergabe haben Folgen: Kontrollen werden – wenn überhaupt – zu spät oder ohne vorherige Absprache der jeweils zu erledigenden Teilaufgaben durchgeführt und führen dann natürlich erneut zu Verärgerungen bei allen Beteiligten: Der Auftrag wurde missverstanden, war nicht genau definiert, die Schnittstellen nicht klar, die Frage der Verantwortung blieb offen ... und und und. Typischerweise stellen gerade Chefs in IT- und e-Bereichen überproportional oft die Frage, wie denn richtig zu delegieren sei – und machen dann Jobs, die eigentlich Mitarbeiter machen sollen, am Ende selbst. Und im Alltagsstress überbordender Projektitis bleibt dann oft auch das Feedback an die Mitarbeiter am Ende eines Auftrags aus: „Gut gemacht“ oder „Was können wir daraus lernen ...“ oder: „Das ist Ihnen aber wieder gut gelungen“ – Diese Feedbacks sind psychologisch wichtig: Sie entlasten den Mitarbeiter von seinem Auftrag und geben ihm und seinem Chef die Chance zu lernen.

Weitere Tipps für schwierige Mitarbeitergespräche am Ende des Beitrags.

## Typische Management-Chancen de e-Welt

Die Liste der Management- und Führungsfehler ist lang. Zugegeben, man findet sie auch traditionelle Unternehmensbereichen. Dort allerdings fallen sie nicht so krass ins Gewicht: Tradition, eine ausgeprägte Führungs- und Kommunikationskultur und einfache Prozesse und Berichtswege federn Führungsfehler besser ab.

Genau das ist gleichzeitig der Vorteil der Manager in der e-Welt: Gerade weil ihre Unternehmenskulturen und –Traditionen noch nicht so verfestigt und gleichzeitig der Leidensdruck hoch ist, fällt es ihnen relativ leicht, das Ruder herumzureißen. An schnell folgende Projekte und Versionen gewohnt, halten sie weniger an überkommenen Verhaltensweisen fest. Dazu ist allerdings unbedingt ein externer Coach notwendig, der die Seminarteilnehmer mit fester Moderation und konsequentem Nachsetzen aus ihrer engen, dynamischen und selbstvernetzten e-Welt reißen und ihnen den Blick für menschliche Verhaltensweisen öffnen kann. Und weil den jungen e-Chefs Führungs-Methoden und Erkenntnisse der natürlichen Kommunikation meist weitgehend neu sind, wirken sie schnell, lindern Leidensdruck und führen zur dankbaren Annahme.

Auch für mich eine neue Beobachtung der letzten Monate: Normalerweise gibt es in Trainings immer einige wenige Teilnehmer, die die Methoden oder den Referenten ablehnen oder aus anderen Gründen blockieren. Nicht so bei den Manager der e-Welt: Sie bleiben alle durchweg am Ball, lernen schnell und steigern – so ihre eigene Bewertung sechs Wochen nach den Trainings – die Performance ihres Unternehmens beträchtlich. Da kommt Freude auf.

© Claus von Kutzschenbach, 2001



**Claus von Kutzschenbach**, Jahrgang 1949, Diplomvolkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und Trainer, war viele Jahre selbst in Führung und Management tätig und machte davor eine Karriere als Wirtschaftsjournalist. Beratungsschwerpunkte heute: Marktorientierte Zielfindungsprozesse und Führungcoaching (einzeln und in Gruppen).

**Tipp:** Intensivkurs „Fit für Führung“ mit Claus von Kutzschenbach  
Mehr Infos dazu unter => [www.coach-the-coach.de](http://www.coach-the-coach.de)