

Fabelhafte Führung

Karlheinz Geißler

Als die Eisenbahn noch Dampf machte und die Zahl der Pferde auf den Straßen größer war als die der Autos, zitierte man in den Führungsetagen von Organisationen mit Vorliebe das Motto der französischen Kavallerie: „Im Zweifel galoppieren“. In der Zwischenzeit hat sich eine Menge geändert, bei der Eisenbahn, auf der Straße und auch in den Führungsetagen. Nicht geändert aber hat sich der Zeitdruck, der von Vorgesetzten üblicherweise gemacht wird. Allein, die Art und Weise, wie dieser kommuniziert wird, kommt heute anders daher. Nicht selten in einer fabelhaften Form wie dieser:

„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, sie muss schneller laufen als der schnellste Löwe, um nicht gefressen zu werden.

Jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf. Er weiß, er muss schneller als die langsamste Gazelle sein, oder er würde verhungern.

Es ist egal, ob man ein Löwe oder eine Gazelle ist: Wenn die Sonne aufgeht, musst du rennen!“

„Die Schnellen fressen die Langsamen“ heißt diese neokannibalistische Botschaft. Doch Vorsicht! Eine vergleichbare Tempoversessenheit, wie in der Fabel beschrieben, führt in Führungssituationen in Organisationen nicht selten zu kontraproduktiven Effekten. Selbst in Afrika geht's anders zu. Löwen und Gazellen wären längst verhungert und ausgestorben, würden sie bei den ersten Sonnenstrahlen nichts anders im Sinn haben, als loszurennen. Und Arbeitsteams, Organisationen und Wirtschaftsbetriebe wären in großen Kalamitäten, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter, kaum sind sie an ihrem Arbeitsplatz, sich mit Höchstgeschwindigkeit an ihre Arbeit machen würden.

Wer jemals Löwen bei der Nahrungssuche beobachtet, oder sie sich zumindest in einem der vielen Tierfilme im Fernsehen angeschaut hat, wird feststellen, dass ihrer Jagd auf Gazellen ein längeres Abwarten, angespannte Ruhe, langsames, sehr langsames Sichannähern vorangeht, bis sie dann schließlich im letzten Moment losrennen, um das flüchtende Tier mit hohem Tempo zu erreichen und zu erlegen. Erfolgreich sind bei der Jagd nur jene Löwen, die, was ihr Zeithandeln betrifft, eine breite Vielfalt zeitlicher Handlungsmöglichkeiten beherrschen und diese auch einsetzen. Aber auch die Gazellen können nur dann ihrem tödlichen Schicksal entgehen, wenn sie nicht nur rennen, rennen, rennen, sondern auf das Zeithandeln der Löwen mit zeitlichen Vielfaltsstrategien reagieren. Würden Gazellen immer nur rennen, bräuchten die Löwen nur zu warten, bis sich ihnen das erschöpfte Tier schließlich zum Fraß anbietet. Reine Tempoversessenheit führt eben nicht ans Ziel sondern nur ans Ende. Das ist in der Tierwelt Afrikas nicht anders als in den Amtsstuben und Führungsetagen mitteleuropäischer Organisationen.

Wären die Schnelleren immer die Sieger, würde die Menschheit von den Geparden regiert. Die aber sind, wie man weiß, vom Aussterben bedroht. Sie sind auch sonst ein eher schlechtes Vorbild fürs Zeithandeln in Verwaltungen und Unternehmen. Ihr hohes Tempo ist nicht viel mehr als ein Blitzstart. Nach etwa 500 Metern machen sie schlapp und brechen die Jagd erschöpft ab. Löwen schaffen nicht einmal diesen halben Kilometer mit Höchstgeschwindigkeit.

Das Überleben in der Savanne ist komplexer als es die Fabel unterstellt. Als Erster starten, um dann immer nur zu rennen, rennen, rennen, ist weder hier noch dort erfolgreich. Die das Leben und das Überleben sichernde Alternative zur Raserei sieht anders aus. Sie entspricht eher der afrikanischen Wirklichkeit und auch dem, was Organisationen produktiv macht:

„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, daß sie nur dann den Tag überleben wird, wenn sie die Zeiten beachtet, zu denen die Löwen sich auf Nahrungssuche machen und auf deren Zeithandeln reagiert.

Jeden Morgen wacht in Afrika eine Löwin auf. Sie weiß, daß sie nur dann nicht verhungern wird, wenn sie die Zeiten beachtet, zu denen die Gazellen ihren Durst am Wasser stillen. Es ist egal, ob man eine Löwin oder eine Gazelle ist: Wenn die Sonne aufgeht, muss man etwas von den Zeiten anderer Lebewesen verstehen und sie beachten – und die eigenen zeitlichen Möglichkeiten richtig ein- und abschätzen können.

Autoren: Karlheinz Geißler, Univ-Prof. Dr. schreibt, lehrt und lebt in München (www.timesandmore.com). Mehrere Buchpublikationen zum Thema „Zeit.“, Neueste Veröffentlichung: Karlheinz Geißler/Jonas Geißler: Time is Honey: Vom klugen Umgang mit Zeit, Oekom Verlag München 2017