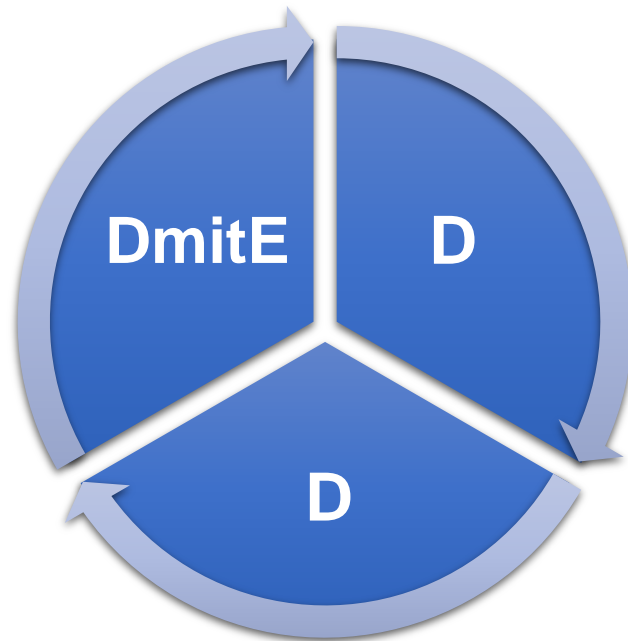


Rainer König

Führen im 3 D mit E

Hinter der kryptisch klingenden Formel „3 D mit E“ verbergen sich die vier wichtigsten Schritte guten Führens:



Mit dem ersten „D“ ist die **Diagnose** gemeint. Gutes Führen hat demnach zunächst und zuallererst die Situation zu untersuchen, die es zu führen gilt. Dabei ist es vom Prinzip her völlig gleichgültig, ob es um einen Konflikt zwischen oder Kritik an Mitarbeitern, eine Investition in Gebäude, eine fachliche Entscheidung oder um eine Budgetverhandlung geht: stets sollte der Führungshandlung die gründliche Führungsanalyse vorangehen. Das klingt selbstverständlich, wird aber nach unserer Erfahrung immer noch zu selten bzw. zu oberflächlich gemacht¹. Das Führen „aus dem Bauch“ heraus mag situativ sinnvoll sein. Als „Methode“ aber stellt es selbst bei amerikanischen Präsidenten eine extrem gefährliche Sache dar.

¹ Vgl. die Beispiele zum Ende des Artikels
R. König 2017

Natürlich unterscheiden sich Inhalt und Form der Diagnose von Sachverhalt zu Sachverhalt: Bei Konflikten z.B. macht man sich am besten durch Einzelgespräche mit den Konfliktparteien ein Bild von der Lage. Bei Investitionen dagegen werden Ist-Soll-Analysen, technische Gutachten und Risikofolgenberichte erstellt sowie Alternativszenarien durchgespielt.



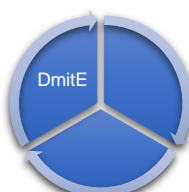
Das zweite „D“ markiert das **Design**, also den Plan oder die Strategie, die sich aus der gründlichen Situationsanalyse ergibt. Unter einem Plan verstehen wir im Führungskontext zumeist eine zeitlich geordnete Menge von Daten, die angeben, wie eine Handlung künftig ablaufen sollte. Bei der Erstellung eines guten Plans, also bei der Planung brauchen wir darum nicht nur eine gründliche Situationsanalyse. Mindestens ebenso wichtig sind zwei weitere Kompetenzen:

- zum einen die Fähigkeit, die richtigen Ziele zu setzen,
- zum Zweiten die Kompetenz, genau *die* Handlungsschritte zu erahnen, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind,



Das dritte D bezeichnet die **Durchführung** des Plans. Es ist die Praxis, in der sich die Theorie bewährt oder scheitert. Will sagen: erst hier zeigt sich, ob der Plan tatsächlich gut ist. Da keine noch so gute Führungskraft über hellseherische Fähigkeiten verfügt, kann sie heute auch nie wirklich wissen, was morgen die richtigen Ziele und Handlungsschritte sind. Deshalb lebt die Durchführungsphase auch davon, die Planerfüllung kontinuierlich zu kontrollieren und ggf. sowohl die Ziele als auch die Handlungsschritte zu korrigieren.

Wir sind damit aber schon in der E-Stufe des 3 D mit E-Modells guten Führens. Sie umschreibt die „Evaluation“ der Plandurchführung. Betrachtet man das Modell chronologisch, dann stellt die Evaluation keine eigene Stufe dar. Vielmehr muss sie integraler Bestandteil professioneller Durchführung sein. Heute wird sie auch gerne als „Controlling“ bezeichnet. Wir reden lieber vom „Frühwarnsystem“ guten Führens.



Das Frühwarnsystem signalisiert auch rekursive Schritte, die zurück auf eine frühere Stufe verweisen: so kann es Sinn machen, den Plan (Design) zu revidieren oder – noch grundsätzlicher – erneut in die gründliche Analyse der Situation zu tauchen. Die Diagnose wird wiederholt, um neue Erkenntnisse für eine bessere Strategie zu finden.



Unabhängig davon, ob wir es bewusst oder unbewusst anwenden: Das 3DmitE-Schema wird bei allen komplexen Handlungen aktiviert – zumeist unbewusst, selten vollständig und relativ häufig defizitär.

Das bislang Besagte mag blutleer und abstrakt geklungen haben. Deshalb hier drei bekannte Praxis-Beispiele. Sie zeigen, was passiert, wenn das Schema nur rudimentär oder fehlerhaft angewandt wird.

- **Produktfehler:** Der aktuelle Klassiker ist hier das Samsung-Vorzeigegerät Galaxy Note 7, das bei Kunden in Brand geriet. Samsung ermittelte Batterien als Grund für die Brände. Probleme mit der Hardware und Software des Telefons schloss das Unternehmen als Ursache der Defekte zunächst aus, um dann aber radikal zurück zu rudern und die Produktion und den Vertrieb des Geräts vorläufig einzustellen. Man hatte grundsätzliche Probleme mit explosionsgefährdeten Akkus festgestellt. Zuvor waren etwa 2,5 Millionen Geräte aus dem Verkauf genommen worden. Samsung entschied sich, neue Sonderakkus zu produzieren. Doch auch diese waren fehlerhaft: Die Smartphones wurden heiß und qualmten. Daraufhin stellte das Unternehmen die Produktion und den Verkauf endgültig ein. Das alles soll über 5 Mrd. Dollar Schaden verursacht haben. Ohne über fundierte Insiderkenntnisse zu verfügen: zumindest nach außen hin wirkt die Art, wie Samsung hier die Phasen Diagnose-Design-Durchführung mehrfach rekursiv durchlief, nicht sehr professionell. Mit dem neuen Smartphone Galaxy 8 will man

die Fehler beseitigen und das Vertrauen der Kunden wieder zurückgewinnen. Hoffentlich ist der koreanische Smartphone-Marktführer hier gründlicher.

- Marketingfehler: Der Flop des Jahrzehnts ist hier sicherlich das von Microsoft 2012 eingeführte Betriebssystem Windows 8. 2014 kam es nur auf einen Marktanteil von 17%, während Windows 7, dessen Support ein halbes Jahr später auslief: 54% belegte und Windows XP, für das es 2014 gar keinen Support mehr gab, noch immer stattliche 24%² der PC-Nutzer auf dem Rechner hatten. Wie konnte es zu diesem Flop kommen? Hauptgrund war vor allem das neue Oberflächenkonzept. Die Einführung des sogenannten „Modern UI“ hat gerade auf dem Desktop viele Anwender verwirrt. Die Verschmelzung einer Touch-optimierten Oberfläche und der etablierten Desktop-Bedienung empfanden viele Anwender als Rückschritt. Eigentlich verständlich, da mit der Maus die Windows-8-Kacheln umständlicher und für den Nutzer weniger nachvollziehbar waren. Trotz weltweiter Kundenproteste und extrem niedriger Verkaufszahlen war Microsoft unter Steve Balmer nicht bereit, vom W8-Grundkonzept abzulassen. Das Ausscheiden von Balmer ermöglichte dann Windows 10, was die radikale Abkehr von Windows 8 und die Rückkehr zur Benutzeroberfläche von Windows 7 bedeutete. Bezogen auf unser 3DmitE-Schema liegt die Vermutung nahe, dass hier eine Welt-Firma ein diagnosefreies Design realisierte und darüber hinaus die Evaluation der Kundenwünsche jahrelang ignorierte. Dadurch wurde auf Kundenseite viel Ärger produziert und auf Firmenseite sehr viel Geld verbrannt.
- Strategiefehler: Die 3DmitE-Fehlerkrone gehört allerdings eindeutig dem Abgasskandal von VW, der das Unternehmen bislang 20 Mrd. Dollar gekostet hat. Der Imageschaden ist in Geld (noch) nicht zu beziffern. Was war passiert? Während der Amtszeit von VW-Chef Bernd Pischetsrieder und VW-Markenchef Wolfgang Bernhard soll nach Informationen der Deutschen Presse-Agentur (dpa) die Entscheidung zum Einbau der Manipulations-Software in Diesel-Fahrzeuge zwischen 2005 und 2006 gefallen sein, und zwar in der Motorenentwicklung in der VW-Zentrale in Wolfsburg³. Wenn wir das auf unser 3DmitE-Schema beziehen, wurde hier eine Strategie entwickelt, ohne die Analyse auch nur ansatzweise gründlich durchgeführt zu haben. Zur Analyse technischer Investitionsentscheidungen sollte eigentlich auch immer eine solide Risikofolgenabschätzung gehören. Sie erfolgte nicht oder nur defizitär. Und das, obgleich der VW-Zulieferer Bosch in einem Schreiben an den VW-Konzern vor einer illegalen Verwendung seiner Technik zur Abgasnachbehandlung gewarnt haben soll. Das ergaben Recherchen der "Bild am Sonntag". Im Oktober 2015

² Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/microsoft-hat-windows-8-aufgegeben-windows-7-ist-immer-noch-vorreiter-a-1000678.html>

³ Vgl. http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html

gestehen dann mehrere VW-Ingenieure ein, die Manipulationssoftware bei Diesel-Motoren im Jahr 2008 installiert zu haben. Es habe damals keine andere Lösung gegeben, die Abgaswerte und Kostenvorgaben des Dieselmotors EA 189 einzuhalten. Im Januar 2016 rückt der neue VW-Chef Müller den betrügerischen Abgasskandal in die Nähe von bloß technischen Versehen. Die VW-Verantwortlichen hätten die Gesetzeslage seinerzeit wohl falsch interpretiert. Müller spricht von einem Fehler, der den Technikern nicht bewusst gewesen sei. Möglicherweise war das nur eine vorgeschobene Begründung. Aber selbst die belegt die unfassbaren Diagnose-Defizite des inzwischen größten Autokonzerns der Erde. Dass es bei VW auch dramatische Mängel in der Evaluation gegeben haben muss, belegt die folgende Nachricht: Entwickler des VW-Konzerns haben noch bis ins Jahr 2015 hinein die Software von Diesel-Fahrzeugen manipuliert - obwohl eine US-Behörde VW schon im Sommer 2014 wegen im Straßenbetrieb gemessener zu hoher Abgaswerte gewarnt hatte. Das berichten NDR, WDR und "Süddeutsche Zeitung", das niedersächsische Wirtschaftsministerium bestätigt die Angaben.⁴

Im November 2016 stellt VW sein sog. Reformpaket vor, das bis 2025 unter anderem Milliardeninvestitionen in alternative Antriebsarten und die Schaffung von 9.000 neuen Stellen, aber auch den Abbau von 30.000 Stellen weltweit beinhaltet. Uns ist nicht bekannt, ob dadurch bei VW auch die Diagnose-, Strategie- und Evaluationskompetenz gestärkt wird. Wollen wir es hoffen!

⁴ Vgl. ebd.