

PRESSETEXT

Mit vollem Engagement am Mitarbeiter vorbeigeführt

Die Zukunft der Führung steht nicht in den Lehrbüchern der Vergangenheit

Freiburg, September 2010. Zielvereinbarungen, Planungen, Budgetrahmen und dergleichen helfen, die Mitarbeiter in die Pflicht zu nehmen – davon geht die überwiegende Anzahl der Führenden aus. In jüngeren Publikationen macht sich kontrastierend die Ansicht breit, dass Ziele, Planungen, Budgets nicht nur maßlos überschätzt werden. Mehr noch, die Gegner behaupten, man erreiche damit so gut wie nichts, blockiere eher die Organisation anstatt sie zu forcieren. Aber weder das eine noch das andere Extrem wird dem einzelnen Mitarbeiter gerecht. Wer 3 Mitarbeiter führt, führt 3 Individuen. Wer 300 Mitarbeiter führt, hat es mit 300 Individuen zu tun. Jeder Mensch ist ein Unikat der Natur, was nicht nur mit seinem Fingerabdruck beweisbar wird. Diese Erkenntnis scheint von der allgemeinen Führungslehre ignoriert zu werden. Ein folgenschwerer Fehler, über einen Kamm scheren zu wollen, was mit den Zinken des Kamms nicht zu fassen ist.

Treiber setzen sich selbst Ziele, Getriebene brauchen Aufgaben statt Ziele

Grob – sehr grob – skaliert kann man die Menschen in Unternehmen in zwei Gruppierungen einteilen: In die Treiber und die Getriebenen. Der typische Treiber *hat* Ziele, man muss sie nicht mit ihm vereinbaren. Er setzt sich selbst Ziele, die oftmals deutlich höher ausfallen als die, die seine Führungskraft von ihm verlangt. Der typische Treiber strebt nach Erfolg, dazu braucht er keine Planung. Im Gegenteil. Jede zu enge

Form von Struktur bremsst ihn aus. Er sucht nicht nach dem Gitter im Laufstall, sondern nach Fluchtwegen, die ihm den Ausbruch aus der Enge ermöglichen. Der typische Treiber denkt immerzu in Aufwand-Nutzen-Größen. Budgets durchkreuzen dieses unverantwortliche Denken um das jeweils Beste. Der Treiber braucht eine Rollenzuordnung, für was er mit welchem Verantwortungsgrad zuständig ist. Sonst nichts. Er sucht den Applaus am Ende seines Auftritts und nicht das Lob mitten im Spiel auf der Bühne. Der typische Getriebene *braucht* Anleitung, Orientierung, Aufgaben, eingegrenzte Bewegungsspielräume wie Budgets und Pläne. Er strebt nach einem Rahmen für sein Handeln, nach Geborgenheit, nach Lob (oder auch Tadel), nicht am Ende der Erfüllung einer Aufgabe, sondern auch schon zwischendurch. Er wird unsicher, wenn ihm Verantwortung aufgebürdet oder zu viel Freiheit zugemutet wird. Er kennt seine Pflichten mehr, als dass er sich traut, seine Rechte einzufordern. Bei der Übertragung von Aufgaben fühlt er sich wohler als bei der Vereinbarung von Zielen. Er will wissen, was er *tun* soll, nicht, was er *erreichen* soll.

Niemand ist auf dem Gebiet des Führens kompetenter als der zu Führende selbst!

Treiber müssen nicht unbedingt Spitzenleister sein. Umgekehrt finden sich unter den Getriebenen durchaus nicht wenige Spitzenleister. Der extreme Treiber und der extrem Getriebene sind die jeweiligen Randfiguren auf dem Spielfeld der Organisation. Das Mittelfeld wird besetzt von einer Vielzahl anders gearteter Menschen, von denen jeder einzigartig ist. Lehrbücher über Führung gehen in der Regel an der Realität vorbei, wenn in ihnen zu lesen steht, wie man Menschen führen sollte. Es gibt nicht *die* zu führenden Menschen, sondern immer genau den, der gerade vor einem sitzt.

Es gibt keine richtige oder falsche Führung. Es gibt nur eine, die den Mitarbeiter erreicht oder eine, die ihn verfehlt. Und hier stellen sich zwei wesentliche Fragen:

- Ist die Organisation flexibel genug, auf die Bedürfnisse einzelner Rücksicht zu nehmen?
- Sind die Führungsverantwortlichen denkbeweglich genug, um sich vorstellen zu können, dass ihre Psychologie nicht der ihre Mitarbeiter entspricht?

Wie können Sie als Führungskraft herausfinden, was jeder Mitarbeiter braucht, um für die Firma sein Bestes zu geben?

Fragen Sie jeden Mitarbeiter, welche Art von Führung er sucht. Niemand ist auf dem Gebiet des Führens kompetenter als der zu Führende selbst! Aber Fragen allein genügt nicht. Beobachten Sie und hören zwischen den Zeilen, ob der Mitarbeiter ein Treibender oder Getriebener ist. Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie wollen: Bestleistungen mit hervorragenden Ergebnissen oder die Pflege von Konventionen, Ritualen, Dogmen. Beides zusammen verträgt sich nicht. Jeder Mitarbeiter ist – auf seine Art – ein Bestleister. Finden Sie heraus, unter welchen Bedingungen der Einzelne zu Bestleistungen kommt und schaffen Sie ihm diese Bedingungen. Gehen Sie mit Menschen so um, wie sie es erwarten, dass mit ihnen umgegangen wird. Abweichungen zwischen Erwartung und Realität führen immer zu Leistungsverlusten.

Das Schwierigste am Führen ist der adressatengerechte Frequenz-aufbau. Das Teuerste, das sich ein Unternehmen leisten kann, sind Führungsverantwortliche, die am Mitarbeiter vorbei führen. Allein am Thema Wertschätzung lässt sich verdeutlichen, wie unterschiedlich die Führungsbedarfe sind. Während sich ein Mitarbeiter gewertschätzt fühlt, wenn sich der Führende weitestgehend heraushält, fühlt sich ein

anderer gewertschätzt, wenn er sich so oft wie möglich einmischt.
Optimale Führung ist bedürfnisgerechte Führung.

Weitere Informationen gibt es im Internet unter www.saaman.de

Ansprechpartner für die Presse

Andrea Fischer

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5 a

79111 Freiburg

Tel.: 0761.21 68 0 - 0

Fax: 0761.21 68 0 - 29

presse@saaman.de