

---

# SAAMAN.BRIEFE

## Drei goldene Führungsregeln, die Sie vergessen sollten, wenn Sie wirkliche Leistung wollen

---

Jahrgang 2010, Ausgabe 28



Es gibt einige scheinbar unumstößliche Wahrheiten, die in den Köpfen vieler Führungskräfte und Unternehmensleiter fest verankert sind.

So etwa der vor allem in Deutschland weitverbreitete Glaube, dass man sich einfach immer mehr anstrengen, immer fleißiger sein müsse und alle vorgegebenen Maßstäbe erfüllen müsse, um Bestleistung zu erzielen. Anstatt einfach mal nach innen zu hören. Denn orientiert man sich an eigenen Werten, Fähigkeiten und selbstbestimmten Zielen bzw. an dem „Innenleben“ eines Unternehmens, seiner Kultur, dann ergibt sich Leistung mit Leichtigkeit und wie von selbst. Vergessen Sie die Idee, dass man ein Unternehmen durch Kulturdiäten „fit“ und leistungsstärker machen kann – Diäten schwächen den Organismus. Leistung geht anders.

Auch die Vorstellung vieler Manager geht ins Leere: Die, dass es sichere Regeln bzw. Tools gebe, mit denen man Mitarbeiter führen kann. Haben Sie auch immer wieder gehört und irgendwann verinnerlicht, dass man loben soll und Stärken stärken und sich gewundert, warum dieses Prinzip bei einigen Ihrer Mitarbeiter total versagt? Obwohl diese Mitarbeiter beste Ergebnisse auf ihre Art und Weise abliefern? Vermutlich haben Sie es dann mit einem Spitzenleister zu tun. Das, was Sie über Menschenführung gelernt haben, hilft hier nicht weiter!

Auch die in vielen Unternehmen und Köpfen verankerte Überzeugung, dass man mit Zielvereinbarungen, Budgetrahmen oder auch Mitarbeitergesprächen Anreize und Motivation erzeugen könne, begraben Sie besser auf dem Gedankenfriedhof, wenn Sie die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter voll ausschöpfen wollen. Denn was bei manchen vielleicht gute Resultate hervorruft, versagt bei anderen völlig. Vielmehr gilt es, für jeden Mitarbeiter die jeweils passende Sprache zu sprechen – lesen Sie hier, weshalb.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Wolfgang Lorenz'. The signature is fluid and cursive.

# Ich will so bleiben wie ich bin

## Warum Kulturdiäten zu Leistungsschwächen führen

Menschen, die zusammen an etwas arbeiten wollen und besonders Unternehmen, sind auf Leistung angewiesen. Das versteht sich von selbst. Dass der persönliche Bezug zur Leistung aber kultiviert werden muss, ist für viele Unternehmer so neu, dass es überflüssig sein muss – sonst hätte das vorher schon mal jemand gesagt. Um Leistung zu steigern, benutzen sie Methoden wie eh und je und greifen immer wieder in die vor Jahren eingekauften Werkzeugkästen. „Mehr vom Alten“ heißt im Grunde: Wir sind ganz prima. Wir können so bleiben wie wir sind. Nur mehr leisten müssen wir noch. Um sich dafür schlank und fit zu halten (lean management), verzichten Unternehmensführer auf nährnde Kulturkost für ihre Organisation und merken nicht, dass diese Diät zu Leistungsschwächen führt. Mit konsequentem Wiegen (six sigma und Co.) kann man zwar kontinuierlich Gewicht reduzieren. Allerdings entstehen dabei keine athletischen Star-Unternehmen, sondern durchschnittliche Mitläufer mit zunehmenden Mangelercheinungen. Dann werden Management-Beratungen konsultiert. Neue Diäten werden ausprobiert. Man muss strenger werden. Sich mehr zusammenreißen und anstrengen. Eben „mehr vom Alten“.

Woran liegt das? Man kann in Deutschland eine Menge anrichten, indem man das Wort Leistung ausspricht. Aus irgendeinem Grunde gehen die Zuhörer dann in Hab-acht-Stellung, als gelte es, entweder sofort wegzulaufen oder anzugreifen. Das Wort scheint immer ein Ausrufezeichen hinter sich herzutragen und wirkt auf viele geradezu erbarmungslos streng. Leistung als Synonym für Anstrengung.

Es lohnt sich darüber nachzudenken, was Leistung für uns bedeutet, was uns antreibt oder blockiert, was wir im Laufe unseres Lebens darüber gelernt haben. Der eine hat vielleicht alles durch viel Fleiß erledigt, ein anderer sich vor der Arbeit gedrückt und dafür gesorgt, dass er häufiger mal übersehen wurde. Wieder ein anderer geriet nur unter Stress, wenn er geprüft wurde, was zu einem totalen Blackout führte. Und der vierte wollte immer ganz genau wissen, was andere von ihm erwarten, damit er das brav erfüllen kann und keinen Ärger bekommt. Auf diese Weise hat jeder seine eigene persönliche Einstellung zur Leistung entwickelt. Für uns Deutsche ist das eng mit dem Thema Autorität verknüpft. Der Lehrer, die Eltern, der Professor, der Chef, die Firma. Je mehr wir uns anstrengen, desto größer die Leistung? Nein, persönliche Leistung bedeutet, dass jemand mit weniger Aufwand mehr erreicht. Wer mit weniger das gleiche erreicht, hat mehr geleistet, auch wenn er weniger schwitzt. Wer mit dem gleichen Einsatz bessere Ergebnisse erzielt, hat auch mehr geleistet. Das ist persönliche Leistung, weil der Maßstab ein persönlicher ist. Wer sich nur an äußeren Maßstäben ausrichtet, der leistet auch etwas, aber es hat keine persönliche Bedeutung. Deshalb geben Zielvereinbarungen nur dann Kraft, wenn die Ziele von dem kommen, der sie erreichen soll, und nicht vom Chef.

Reine Leistungsfanatiker sind an Maßstäben ausgerichtet, die nicht persönlich verankert sind. Sie rennen hinter Zielen oder Idealen her, die von anderen bestimmt wurden. Ihre Leistung ist nicht kultiviert, sondern angestrengt. Statt innerlich Feuer und Flamme zu sein, stürzen sie ins Burn-out, weil die Ziele, auf die sie zu hecheln, keine Verbindung zu ihren persönlichen Werten und Motiven haben.

Kulturdenker, die Leistung und Kultur verbinden, treibt etwas ganz anderes. Ihre Reise beginnt nicht bei der Zieldefinition, sondern bei den inneren Werten, die sie mitbringen. Was will ich? Was ist gut? Es ist zweitrangig, was das für Werte sind, solange sie sich als stabil und tragfähig erweisen. Sie schaffen eine Grundlage, die die Verbindung zum Persönlichen wieder herstellt. Sie müssen nicht konstruiert, müssen auch nicht irgendwo im Philosophielexikon nachgeschlagen werden.

Sie müssen *gefunden* werden. Was wollen Sie wirklich? Passen Ihre Lebensvorstellungen zu dem, was Sie im Unternehmen tun? Entwickeln Sie sich persönlich weiter? Spüren Sie ein Gefühl der Freiheit in dem, was Sie tun? Spüren Sie eine Berufung, der Sie folgen? Welche Ziele halten Sie für sich selbst für sinnvoll? Welche Idee haben Sie, die Ihren Arbeitsplatz verbessern würde? Worauf möchten Sie in 5 Jahren stolz sein? Das sind Fragen, die eine kulturtreibende Führungskraft ihren Mitarbeitern stellt – auf die eine oder andere Weise.

Diese Gedanken- und Klärungsarbeit bereitet den Nährboden für Leistung. Leistung ist das, was sich von selbst entwickelt, wenn man den ganzen anderen Müll beiseite geräumt hat. Den Müll der Statussymbole, den Müll der Erwartungen der Familie, der Gewohnheiten, der Entschuldigungen („Das habe ich nicht gelernt“) und der Unwichtigkeiten („Ich hatte keine Zeit dafür“). Echte Gärtnerarbeit ist das. Mit Unkraut jäten, Steine entfernen und Grenzzäune ziehen. Einpflanzen und Gießen kommen erst später. Wer Leistung kultivieren will, der hat am Anfang viel Arbeit und später viel Leichtigkeit und Freude.

Kultur ist nicht die Schwester von Leistung, sondern die Mutter. Unternehmen, die Leistung predigen müssen, behandeln Kultur stiefmütterlich und nehmen der Leistung die Nahrung weg. Da sollen die goldenen Ziele ohne Aufräumarbeiten erreicht werden. Disziplin steht höher als Begeisterung. Antreiben ist wichtiger als Vertrauen. Ergebnisse interessanter als Wege. Und Vorgaben zwingender als Freiräume. Bis zu einem gewissen Niveau geht das. Es geht sogar am Anfang schneller. Aber die Abkürzung führt später zum fehlenden Nährboden, der nicht kultiviert wurde. Deshalb führt eine Kulturdiät zu Gewichtsverlust und Leistungsschwächen. Damit entfällt die Grundlage für innovative Ideen, für persönliches Engagement über die Pflichten hinaus, für die Bereitschaft, mehr zu geben als erwartet wird oder für riskante Kritik, die ganz neue Chancen eröffnet.

Es gibt Unternehmen, die für solche Eigenschaften Vorbild sind, in denen Kultur eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Die Menschen dort atmen sie und leben davon. Je höher man in der Hierarchie nachfragt, desto mehr Bewusstsein findet man für Werte, die das gemeinsame Arbeiten formen. Desto mehr erzählen einem die Menschen etwas von diesem Nährboden, den sie brauchen und pflegen. Und Leistung? „Ja, die ist dann irgendwie immer mehr gewachsen. Wissen Sie, wir machen das hier einfach gerne.“

Um so einen Nährboden bei sich anzulegen – egal ob unternehmensweit, in der Abteilung oder für sich ganz persönlich – gilt es, die wichtigsten zentralen Werte zu finden und zu säen und dann zu kultivieren. Es geht darum, den persönlichen Bezug zur Leistung zu klären und zu fördern. Alles was diese unsichtbare Dimension ernährt, stärkt das Unternehmen. So entsteht Leistung, ohne Zwänge. Denken Sie an einen Akrobaten, bei dem die kühnsten Figuren mit der größten Leichtigkeit geschehen. Jeder Muskel tut das, was er soll. Keine unnötigen oder blockierenden Anspannungen. Dabei ein Lächeln, ja, Freude! PA

## Wenn Führung an Spitzenleistern scheitert

**Warum Mitarbeiter, die am wenigsten Führung brauchen, am schwierigsten zu führen sind**

Gute Führung garantiert noch keine Höchstleistung. Immer wieder hört und liest man, dass eine Führungskraft nur die richtigen Führungstechniken anwenden muss, dann geben automatisch alle Mitarbeiter ihr Bestes. Doch warum funktioniert das in den seltensten Fällen? Leistung in einem Unternehmen entsteht aus Kultur, nicht umgekehrt, denn die Kultur eines Unternehmens ist der Nährboden für Spitzenleistung.

Deshalb reicht es auch nicht, auf die Schnelle in irgendwelchen Seminaren gelernte Tools auf das eigene Unternehmen und die eigenen, individuellen Mitarbeiter zu übertragen. Führung ist nicht einfach eine Methode, auch nicht Management. Zum Managen reicht die Beherrschung einiger Tools aus. Zum Führen in keinem Fall! Mitarbeiter lassen sich mit Führungstechniken und Managementtools weder erreichen, noch überzeugen; anspruchslose Mitarbeiter vielleicht in gewissem Maße, Bestleister oder gar Spitzenleister in gar keinem Fall. Führung heißt, dafür zu sorgen, dass andere ihr Bestes geben. Das „Beste“ ist aber relativ zu sehen. Für Spitzenleister ist das Beste weit höher angesiedelt als für Normalleister.

Irgendwo in Führungsbüchern taucht der Spuk auf, man sollte Stärken stärken und bei allem nach dem Positiven suchen. Nichts ist geeigneter, wenn man Spitzenleister langweilen will. Die wollen nicht hören, was gut läuft. Die wollen wissen und sagen dürfen, was die kaum zu knackenden Probleme sind – um sie zu knacken! Das ist eine Herausforderung, mit der man ihnen gegenüber Wertschätzung ausdrücken kann. Führungskräfte werden Normalleistern wie auch denen mit Leistungsstörungen gerecht, wenn sie sich ein Bild von deren Stärken machen, um sie sodann – idealerweise – nach ihren Stärken einzusetzen. Führungskräfte handeln aber völlig falsch, wenn sie dieses Prinzip der Führung auf Bestleister übertragen. Der Spitzenleister braucht den ständigen Kick, das ständige Heranführen an seine Grenzen, das permanente Über-alle-Maßen-gefordert-Sein. Warum? Es entspricht seiner Motivlage.

Eine besonders schwierige Führungssituation entsteht, wenn sich der Führende nicht in den Kräftehaushalt des Spitzenleisters hineinversetzen kann, weil er möglicherweise selbst nicht über ein inneres Kraftwerk in genau dieser Dimension verfügt. So etwa, wenn junge Spitzenleister bereits in den ersten Wochen von ihrem Vorgänger geerbte Probleme in wenigen Wochen lösen, Mitarbeiter in Lösungsprozesse einbinden und einen Vorzeigebereich schaffen, sich aber die nötige Hilfe nicht von ihrem eigentlichen Vorgesetzten, sondern von weiteren Geschäftsführern oder Kollegen holen. Sie machen das, was die meisten Spitzenkräfte mit Chefs tun, die keinen Blick für Topleistungen ihrer Mitarbeiter haben. Sie reden nett mit ihrem Chef und lassen zwischen den Zeilen erkennen, dass sie ihn nicht brauchen, dass sie ohne ihn schneller vorwärts kämen, wenn er den Platz räumen würde.

Was können Sie als Führungskraft in einer solchen Lage tun? Gewinnen Sie zunächst einmal einen Blick für das, was Ihre Mitarbeiter zu leisten imstande sind. Interessieren Sie sich für sie, klären Sie gleich zu Beginn, welchen Anspruch Ihre Mitarbeiter an Führung stellen und welche Leistung Sie erwarten. Geben Sie ihnen Freiräume, fordern Sie sie, feiern Sie ihre Erfolge mit ihnen. Kommen Sie Spitzenleistern nicht mit dem üblichen Lob, sonst laufen Sie Gefahr, sie eher negativ zu stimulieren als positiv zu inspirieren. Interessant wird man erst, wenn man Neues, Anstrengendes, Größeres, Anderes als das Gewöhnliche zu bieten hat. Die hohe Kunst, jeden Mitarbeiter zunächst einmal als Bestleister zu charakterisieren und bei Nichterfüllung des Anspruches nach Ansätzen zur Verbesserung zu suchen, ist unter deutschen Führungskräften nicht gerade flächendeckend verbreitet. Den meisten Führungskräften ist von ihrem vernebelnden Stolz die Sicht auf die Qualitäten ihrer Mitarbeiter verwehrt. Es ist einfach falsch, anzunehmen, dass man als Führungskraft mehr leiste als die Mitarbeiter. Wenn Sie einen Spitzenleister wirkungsvoll führen wollen, haben Sie zwei Möglichkeiten: Entweder Sie sind besser als er oder Sie fordern ihn ohne Wettbewerb und Vergleich mit ihm zur Grenzüberschreitung heraus. Wer Grenzen spürt, an die er durch andere herangeführt wurde, nimmt den ernst, der ihn herangeführt hat. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Der andere bietet mehr, als derjenige sich selbst bietet. Und das macht attraktiv. Den anderen! WS

# Mit vollem Engagement am Mitarbeiter vorbeigeführt

## Die Zukunft der Führung steht nicht in den Lehrbüchern der Vergangenheit

Zielvereinbarungen, Planungen, Budgetrahmen und dergleichen helfen, die Mitarbeiter in die Pflicht zu nehmen – davon geht die überwiegende Anzahl der Führenden aus. Man schreibt solchen Instrumenten wahre Wunder zur Leistungssteigerung zu. Diese zur Konvention gereifte Überzeugung hält seit mehr als zwei Jahrzehnten Führende wie Geführte in Atem. 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.

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 zutun. Allein in der Bundesrepublik Deutschland leben ca. 82 Millionen Individuen. 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. Der Kamm, das sind die zahllosen Managementtools, die über das ganze Unternehmen verbreitet den Segen des Erfolges versprechen.

Grob – sehr grob – skaliert kann man die Menschen in Unternehmen in zwei Gruppierungen einteilen: In die Treiber und die Getriebenen. Treiber müssen nicht unbedingt Spitzenleister sein. Umgekehrt finden sich unter den Getriebenen durchaus nicht wenige Spitzenleister. Der Unterschied, ein Treiber zu sein oder sich in die Rolle des Getriebenen zu stellen, macht sich an anderen Parametern fest.

Der typische Treiber *hat* Ziele, man muss sie nicht mit ihm vereinbaren. Er stellt 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 bremst 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 ist ein Unternehmer, auch wenn er durch seinen Anstellungsvertrag in oftmals nicht geringem Maße am Unternehmertum gehindert wird. Der Treiber braucht eine Rollenordnung, für was er mit welchem Verantwortungsgrad zuständig ist, sonst nichts. Er ist nicht mit dem Unternehmen identifiziert, sondern mit sich selbst. Er will glänzen, in die Mitte treten, abräumen, gewinnen, bewegen. Er sucht den Applaus am Ende seines Auftrittes und nicht das Lob mitten im Spiel auf der Bühne.

Der typische Getriebene *braucht* Anleitung, Orientierung, Ziele, 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 kommt in fest umrissenen Gestaltungsräumen gut zurecht und 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. Er sucht geradezu die Stellenbeschreibung, die ihm genau sagt, was in seine Zuständigkeit fällt. 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.

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 in seiner Erwartung an Führung, in seinem Selbstverständnis und in seinem Rollenkonzept, wie er sich innerhalb der Firma aufstellt, 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. Wer Gruppen als eine Einheit sieht, die er zu führen glaubt, übersieht, dass die Gruppe aus mehreren Individuen besteht, von dem jedes Einzelne dem Führenden genau auf die Finger guckt. Wer seine Führungskompetenz gegenüber seinen Mitarbeitern erhöhen will, sollte fragen oder feinfühlig beobachten, welche Art von Führung der Einzelne braucht. Niemand ist auf dem Gebiet des Führens kompetenter als der zu Führende selbst! Aber auf ihn wird oftmals am wenigsten Rücksicht genommen. Insbesondere, wenn man die zahllosen Heilsbotschaften für richtiges Führen der inzwischen unüberschaubar gewordenen Anzahl an Büchern auf diesem Gebiet entnimmt.

Nun könnte man meinen, dass es der einzelnen Führungskraft nicht schwer fallen sollte, herauszufinden, was jeder Mitarbeiter braucht, um für die Firma das Beste zu geben. Ist es auch nicht, wenn man fünf Regeln beherzigt:

1. Man kann jeden Mitarbeiter fragen, welche Art von Führung er braucht, man bekommt darauf nur nicht von jedem eine brauchbare Antwort.
2. Fragen allein genügt nicht. Man muss Beobachten und zwischen den Zeilen hören, ob der Mitarbeiter ein Treibender oder Getriebener ist.
3. Man muss sich darüber im Klaren sein, was man will: Bestleistungen mit hervorragenden Ergebnissen oder die Pflege von Konventionen, Ritualen, Dogmen. Beides zusammen verträgt sich nicht.
4. Jeder Mitarbeiter ist – auf seine Art – ein Bestleister. Man muss herausfinden, unter welchen Bedingungen der Einzelne zu Bestleistungen kommt und ihm diese Bedingungen schaffen.
5. Man muss generell mit Menschen so umgehen, wie sie es erwarten, dass mit ihnen umgegangen wird. Abweichungen zwischen Erwartung und Realität führen immer zu Leistungsverlusten.

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?
- Ist der Führungsverantwortliche denkbeweglich genug, um sich vorstellen zu können, dass seine Psychologie nicht die seines ihm gegenüber sitzenden Mitarbeiters ist?

Das Schwierigste am Führen ist der adressatengerechte Frequenzaufbau. 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. WS