

Führung als

Den Faktor Mensch in der Führung neu entdecken



Bitte umdenken: Spitzenleistung entfaltet sich in Führungskulturen, die das Feuer der Gefühle, etwas leisten zu wollen, nicht ständig mit dem Schaum der Sachlichkeit zu löschen versuchen, schreibt unser Autor.

Die Führungskultur von heute ist veraltet und wird den Erwartungen von Mitarbeitern kaum noch gerecht. Sie geht immer mehr an den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei. Führungskräfte müssen lernen,

Beziehungsfrage



Menschen sowohl als Rollenverantwortliche als auch als Individuen zu begreifen. Führung beginnt schon mit der Sorgfalt bei der Auswahl der Mitarbeiter. Wolfgang Saaman erläutert in seinem Beitrag, woran Führung krankt und was sich ändern sollte. →

Der Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg vertrat die Ansicht, Mitarbeiter seien Produktionsfaktoren und damit mit Kapital und Technik gleichzusetzen. Dieses Missverständnis scheint eines der heutigen Kernprobleme von Führung zu sein. Wer sich auf Analyse, Strategie und Planung versteht, kann noch längst nicht führen. Zum Führen gehören Einfühlung, das Erkennen von Potenzialen, soziale Wahrnehmung, Begeisterung für das, was andere Menschen tun und bewegt. Auf reines Management reduzierte Chefs stehen dem Mitarbeiter eher im Weg. Sie beschäftigen sich mit blanken Zahlenwerken

DER AUTOR

DR. WOLFGANG SAAMAN ►
CEO der SAAMAN AG, Freiburg,
absolvierte eine kaufmännische
Lehre, studierte Betriebswirt-
schaftslehre und Psychologie,
promovierte in Philosophie und
hat eine psychotherapeutische
Ausbildung abgeschlossen.



und versäumen ihre größte Chance, diese Zahlen durch eigene Führungsqualität deutlich zu verbessern. Welche Studie man auch zur Hand nimmt – mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter ist heute mit ihren Chefs unzufrieden. Die Flucht in den Burn-out hat besorgniserregende Ausmaße erreicht. Wir brauchen weniger Manager, wir brauchen mehr Leader. Der Mensch ist kein Produktionsfaktor, er nutzt diese Mittel nur. Mitarbeiter suchen in der Realität, was in schöngestigen Leitbildern zu finden ist: Sie wollen, dass ihnen vertraut wird, dass sie herausgefordert werden, dass ihnen Spielraum für Entscheidungen und Verantwortung gegeben wird und dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird.

Mitarbeiter werden zudem immer selbstsicherer und anspruchsvoller. Sie wissen immer klarer, was sie wollen, und stellen sich, wenn sie sich unbehaglich fühlen, quer. Die einen sagen es direkt, die anderen zeigen es durch Dienst nach Vorschrift. Führungskräfte müssen lernen, Menschen als Rollenverantwortliche zu begreifen. „Rolle“ steht für bewusst eingenommene Verhaltensweise. „Verantwortung“ heißt, Antworten auf die Motive, Beweggründe und Überlegungen zu geben, die zu einem bestimmten Handeln geführt haben. Das ist mehr, als nur Funktionsträger zu sein. Wir müssen nicht „Führung neu denken“, wie es Sprenger formuliert hat, wir müssen die menschliche Bedeutsamkeit entdecken. Spitzen- und Bestleister entfalten sich in Führungskulturen, die Motivation nicht ausbremsen, Potenziale nicht ignorieren, Selbststeuerungsfähigkeit nicht eindampfen und das Feuer der Gefühle, etwas leisten zu wollen, nicht ständig mit dem Schaum der Sachlichkeit zu löschen versuchen.

VIELE NUTZLOSE INSTRUMENTE

Führungstechniken und -instrumente sind Begriffe, die ich mit meinem Verständnis von zukunftsgerichteter Leistungskultur nicht in Einklang bringen kann. Leadership, und darum geht

es im Unterschied zum Management, ist eine Beziehungsfrage, die Antwort darauf gibt, was der einzelne Führende ausrichtet, indem er dafür sorgt, dass Mitarbeiter leistungsfähig bleiben oder werden, je nach Reifegrad, Einarbeitungsstand und Anforderung. Management als Arbeit an und in der Organisation, im Gegensatz zu Leadership als Arbeit an und mit Menschen, be-



darf einiger Instrumente. Führung dagegen verlangt noninstrumental nach Sensibilität, Aufmerksamkeit, Koordination, Reflexion und danach, Impulse zu setzen. Wer nach Techniken oder Instrumenten greift, befindet sich nicht im Führungsmodus. Wirksame Gespräche mit Mitarbeitern kann man nicht mittels Techniken lernen. Es sei denn, man will als gekünstelte, unglaubwürdige Figur das Desinteresse seiner Mitarbeiter auf die Spitze treiben.

Die weithin als Führungsinstrument bezeichnete Zielvereinbarung, eingeführt 1955 von Peter Drucker, gehört in die Abteilung Denkmalpflege. Die Saaman AG konnte 2012 mit ihrer Studie zur Wirksam-

keit von Zielvereinbarungen nachweisen, dass diese größtenteils unwirksam sind. Nicht weil wir immer noch an einem Instrument festhalten, das von den technischen Entwicklungen um Quantensprünge überholt wurde (man denke an die Typenheberschreibmaschine, die mechanische Rechenmaschine von 1955), sondern weil sich Menschen weiterentwickelt haben.

ORGANISATION IM FLUSS

Führung findet im Kontext der Umgebung statt. Dazu gehören auch die diversen Formen der Organisation. Die Aufbau- und Linienorganisation ist Geschichte. Die Matrixorganisation hat ihre besten Tage hinter sich; sie schürt entweder Konflikte, die nicht zielführend sind, oder

Die Organisation der Zukunft ist eine fluide Organisation, in der Funktionen von Rollen, Stellenprofile von Rollenbeschreibungen und feste Strukturen von dynamischen Prozessen abgelöst werden. Der Rollenpassung wird bei der Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern größte Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei kommt es auf die Potenziale, die Fähigkeiten, wis-



Vergesst die Instrumente: Führung verlangt noninstrumentell nach Sensibilität, Aufmerksamkeit, Koordination, Reflexion und nach Impulsen.

Zielvereinbarungen sind unmittelbar mit der Botschaft des Misstrauens verbunden: „Ich vereinbare mit dir Ziele, weil ich dir nicht zutraue, dass du begriffen hast, worauf es ankommt, und ohnehin keine Verantwortung dafür zu übernehmen in der Lage bist.“ Führung ist eine Frage des Vertrauens, des Zutrauens und des Einräumens von Verantwortung. Führungskräfte, die glauben, dass ihre Mitarbeiter nicht fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, sollten diese Mitarbeiter allmorgendlich von zu Hause abholen und allabendlich dort wieder hinbringen lassen. Wer keine Verantwortung übernehmen kann, darf auf keinen Fall am Straßenverkehr teilnehmen, auch nicht als Fußgänger.

führt zur Unterwanderung des Systems, indem sich der Stärkere statt des Klügeren durchsetzt. Die Projektorganisation als Anbaumodul zur Matrix ist ein Fortschritt, aber nicht zukunftsweisend. Führung in Projekten ist Führung ohne Leitungsmacht. Wenn diese Führung ausgerechnet denen übertragen wird, die sich bewähren sollen, wird das System vom Fuß auf den Kopf gestellt. Um sich in der Projektleitung gegen Hierarchien durchzusetzen, bedarf es des Schöpfens aus dem Vollen einer erstarkten Persönlichkeit, die sich von Türschildern und Titeln nicht einschüchtern lässt. Wer das kann, kann Führung auf jeder Ebene der Hierarchie.

sens- sowie persönlichkeitsbasierte Handlungskompetenz und Denkbeweglichkeit an. Projekte werden nicht einfach angehängt, sie sind prozessual integriert. In einer fluiden Organisation wird rückwärts gedacht: vom Kundenbedürfnis ausgehend hin zum ersten Glied einer Kette, die einzig und allein der höchstmöglichen Kundenzufriedenheit dient. In dieser Kette sind alle Rollenverantwortlichen Dienstleister, Führende wie Geführte. Die Organisation wird damit ihrer Steifheit enthoben und in einen Prozess gut aufeinander abgestimmter und von Führenden koordinierter Augenblickskünste überführt. Die letzte Krise hätten wir mit fluiden Organisationen schneller bewältigt, auf die nächste

sind wir früher vorbereitet. Die Organisation muss sich der menschlichen Schaffenskraft unterordnen und nicht umgekehrt.

MITARBEITER SIND NICHT DAS PROBLEM

Wer Mitarbeiter als Problem betrachtet, kann nur dafür plädieren, sie abzuschießen. Damit werden Führende selbst ihre besten Mitarbeiter und leben ab dem Zeitpunkt stressfreier. Wer bequeme Mitarbeiter erwartet, deren Führung mit wenig Anstrengung verbunden ist, muss konsequenter in Richtung Selbstverwaltung denken und sich als Führungsinstanz auflösen. In der Realität treffen Führende auf eine Vielzahl von Individuen, die sich nicht über einen Kamm scheren lassen. Die Bandbreite der Mitarbeiter geht von den Tragenden bis zu den Getragenen. Die Tragenden sagen: Ich will (aber nicht eingeengt werden), ich kann (was zu mir passt), ich verantworte (was der mir gewährte Freiraum hergibt). Die Getragenen warten auf Instruktionen, Vorgaben, Aufgaben. Ohne Druck geht bei ihnen so gut wie nichts. Die einen brauchen Visionen, um loszumarschieren, die anderen Anweisungen, um sich zu bewegen. Das ist heute so, und das wird so bleiben. Führung wird damit zu einer Mischung aus Koordination von Rollenverantwortlichen in fließenden Prozessen auf der einen Seite und sich in Abhängigkeit Begebenden auf der anderen Seite.

Die Kunst der Führung beginnt mit der Sorgfalt bei der Auswahl von Mitarbeitern. Motivation, Werte, Potenziale, Selbststeuerungsfähigkeit und Denkbeweglichkeit sollten neben dem rein Fachlichen bekannt sein, bevor man sich für oder gegen jemand entscheidet. Motivation hat jeder; die Frage ist, ob auch für die Herausforderung, die es zu vergeben gilt. Dass es keine vom Grunde her unmotivierten Menschen gibt, wird spätestens klar, wenn man Menschen bei der Ausübung ihrer Hobbys beobachtet oder sie davon berichten lässt. Werte müssen zum Unternehmen und zur Rolle passen, sonst

erweisen sich Wertekonflikte als Leistungsbremse.

Potenziale sind der Nährboden für schnelles, leichtes, tiefgründiges und nachhaltiges Lernen. Jenseits seiner Potenziale lernt der Mensch wenig und ab einem gewissen Alter kaum noch etwas. Die Selbststeuerungsfähigkeit entscheidet darüber, ob ein Mensch Tragender oder Getragener ist, ob er gestaltet oder verwaltet, mitdenkt oder ausführt. Schließlich ist die Denkbeweglichkeit im Unterschied zur Denkfestigung als alters- und intelligenzunabhängiges Kriterium ausschlaggebend dafür, ob sich jemand an engen Mustern, Erfahrungen und einmal Gelerntem orientiert oder bereit ist, alles Verinnerlichte infrage zu stellen, um neue Wege zu gehen.

Führende müssen in Zukunft einen intensiveren Blick als in der Vergangenheit dafür bekommen, warum die Schlechtleister nicht punkten. Ist es die glatte Überforderung durch falsche Besetzung? Liegt es an Störungen im Umfeld, zum Beispiel an nicht geklärten Konflikten mit Kollegen oder dem Chef? Liegt es an der Unternehmens- oder Abteilungskultur, die auf Spitzenleistung gedrillt ist und jeden Bestleister zum Versager abstempelt? Oder hemmt die Organisation? Führende müssen ihre Rollenverantwortung neu schärfen. Wer analytisch klare Prognosen treffen und daraus präzise Strategien ableiten kann, wer Experte auf einem bestimmten Gebiet ist und wer Komplexes analytisch decodieren kann, eignet sich noch längst nicht für Führung.

WER BEWIRBT SICH BEI WEM?

Dass sich ein Mitarbeiter vor einem Wechsel des Arbeitgebers bewirbt, ist für jeden selbstverständlich, sowohl für den Führenden als auch für den Geführten. In fortschrittlichen Unternehmen hat die interne Bewerbung vor einem Wechsel innerhalb des Unternehmens längst Einzug gehalten. Im öffentlichen Dienst ist es keine Seltenheit, dass sich Führende bei denen

bewerben, die sie später führen sollen, wie zum Beispiel durch die seit Langem übliche Antrittsvorlesung im Universitätsbetrieb. In sozialen Einrichtungen, jüngst aber auch in der Verlagswelt (siehe Haufe) wird dieses Verfahren praktiziert.

Führungskräfte zu bestimmen, anstatt sie soziometrisch wählen zu lassen, ist immer mit dem Risiko der Ablehnung verbunden. Dass Führende sich bei den Geführten wie Politiker beim Wähler bewerben müssen, ist an sich eine gute Idee. Wird sie richtig umgesetzt, entstehen stabile Führungsbeziehungen. Das Widerstandspotenzial ist geringer, das Engagement für die so berufene Führungskraft höher. Zu bedenken ist, dass nicht nur Führende Macht haben. Verweigern sich Mitarbeiter (je geschickter und heimlicher, umso gefährlicher), dann geht alles Bemühen ins Leere, und es wird mehr angerichtet als erreicht.

VERGÜTUNG - WAS HAT ZUKUNFT?

Fixe oder variable Bezahlung? Das ist die weit in die Zukunft reichende entscheidende Frage. Es gibt Unternehmen wie die dm-Drogeriemärkte, die seit vielen Jahren das von ihrem Gründer Götz Werner bevorzugte Prinzip der ausschließlich fixen Bezahlung mit großem Erfolg praktizieren. Es gibt Phoenix Contact, ein Unternehmen in Blomberg, das den umgekehrten Weg geht: eine konsequent variable Bezahlung bis zum Mann und zur Frau in der Produktion. Ich befürworte das dynamisierte Fixum, ohne Bonus, ohne Tantieme und doch leistungsgerecht, bei dem das Gehalt auf die Leistung des Rollenverantwortlichen abgestimmt und jährlich überprüft wird. Wird allerdings eine variable Vergütung vereinbart, dann bitte in einer Form, die dem so Entlohten einen unmittelbaren Einfluss auf sein Einkommen erlaubt. Allen anderen Formen der variablen Vergütung gebe ich nur eine bedingte Zukunftschance, da sie sich nicht auf die Leistung auswirken, sondern einfach nur mitgenommen wer-

den. Wir kommen am Kern der Psychologie nicht vorbei, der besagt: Das Wir folgt dem Ich. Alles andere zu glauben, ist eine humanistische Utopie. Der Mensch kann nur an andere denken, indem er an sich denkt: Was tue ich? Was erreiche ich damit? Wie geht es mir damit? Ob es um das pure existenzielle Absichern oder das Beruhigen des Gewissens geht, es führt kein Weg zum Du am Ich vorbei.

LIZENZ ZUM FÜHREN

Wer ein Boot führen will, braucht dazu zumindest einen Bootsführerschein. Wer ein Kraftfahrzeug führen will, benötigt ebenfalls eine Ausbildung, die mit einer bestandenen Prüfung als abgeschlossen gilt. Sogar Jäger, die auf die Jagd gehen, müssen durch eine Prüfung ihre Qualifikation zum Schießen nachweisen. Menschen führen darf je-

der, dem eine solche Rolle von irgendeinem Entscheider zugetraut wird. Diese Anspruchlosigkeit ist auf Dauer nicht zu halten. Rechtsanwälte brauchen eine Zulassung, Ärzte die Approbation. Führende sollten zukünftig für ihre Rollen ausgebildet werden und in einer Prüfung nachweisen, dass sie die Reife zum Führen haben. Dabei dürfte auswendig erlernbares Wissen für ein Bestehen nicht ausreichen. Vielmehr müsste zur Erteilung einer Führungslizenz die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung ebenso nachgewiesen werden wie die Motive, die den Führungsanspruch begründen, die Werte, die Sensitivität im Umgang mit anderen und das Verhältnis zur Verantwortung.

WERTSCHÄTZUNG STATT LOB

Dürfen Führungskräfte loben? Ja, wenn sie die Führung Erwachsener mit Kinder-

erziehung verwechseln oder ihre Mitarbeiter entmündigen wollen. Mitarbeiter erwarten Aufmerksamkeit und Förderung, nicht Lob. Aufmerksamkeit bedeutet, zu wissen und zurückzumelden, was der Mitarbeiter leistet und wie der Führende dies erlebt. Mitarbeiter wollen bei guter Leistung die Sicherheit haben, dass ihr Chef dies mitbekommt. Da sind Rückmeldungen wie „Ich lese immer gern Ihre Berichte“ oder „Es hat mich sehr beruhigt, wie Sie den Konflikt gelöst haben“ wertvoller als bewertende Belobigungen wie „Das war eine sehr gute Leistung“. Wertschätzung ist auch, wenn Führende kritisch darauf aufmerksam machen, was der Mitarbeiter besser unterlassen oder anders hätte machen sollen. Förderung beginnt da, wo der Mitarbeiter durch den Impuls, den Hinweis oder die kritische Anmerkung seines Chefs weiterkommt. ●

Anzeige

» **Wirksame Personalgewinnung** heißt Topkandidaten ins Sichtfeld bekommen – und sich auf sie fokussieren. «

HR-Verantwortliche

Entfesselt Mitarbeiter. Entfacht Energie.

Unternehmen brauchen Erfolg. Erfolg braucht Energie. Die Energie zu verändern, zu leisten, zu wachsen und zu wagen. Wie sehr sich das wirtschaftliche Umfeld auch verändert – die größte Energiequelle bleiben Menschen, die an einem Strang ziehen. Wäre es nicht großartig, wenn es eine Talentmanagement-Software gäbe, mit der man diese Energie freisetzen, lenken und wirksam machen könnte? Und somit den Unternehmenserfolg steigern.

www.haufe.com/umantis



HAUFE.