

Forum

Bayern, Deutschland, München Seite 26

Wenn Unternehmen in einem Umbruch sind, geht es dem Management oft um Kostensenkung, Prozessoptimierung und Restrukturierung. Doch diese Methoden sind in vielen Firmen ständig verbessert worden und damit ausgereizt. Im Zuge der Gleichschaltung von Ausbildung, Denken und Handeln der internationalen Managereliten bedienen sich viele aus dem immer gleichen Werkzeugkasten.

Doch das Wesentliche fehlt oft: das Verständnis darüber, was zur Führungskraft befähigt. Konsequenz an der Führungskultur zu arbeiten bedeutet, am stärksten Hebel für die Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationen anzusetzen. In unruhigen Zeiten tritt der Mangel an Führung deutlich zu Tage. Führen heißt nicht, dass Alphas Menschen per Hierarchie Macht ausüben und Anweisungen erteilen. Führen bedeutet, Menschen an die Hand zu nehmen und zu begleiten. Doch darauf sind viele Führungskräfte nicht vorbereitet. Denn sie sind zum Großteil über ihre fachlichen Qualifikationen weitergekommen.

Wer eine neue Führungsqualität erzielen will, muss ein Unternehmen als sozialen Organismus mit eigenen Spielregeln erkennen. Einziger Erfolgsfaktor darin sind die Mitarbeiter, und Führung hat die Aufgabe, klare Ziele vorzugeben. Deshalb muss sich das Management von zwei klassischen Annahmen verabschieden. Die erste betrachtet den Menschen

Forum

Leitplanken in der Krise

Die Führung von Mitarbeitern in unsicheren Zeiten ist wie eine Expedition durch unwirtliches Gelände

Von Jürgen Schott

lediglich als Produktionsfaktor. Dahinter steckt das Bild eines Unternehmens, in dem jedem Beschäftigten eine bestimmte Aufgabe zugeteilt wird. Dieses lineare Maschinenmodell, nach dem auf jeden Input ein Output erfolgt, hat über eine gewisse Zeit die Produktivität angekurbelt. Mit dem Eintritt in die Wissensgesellschaft verliert dieses Unternehmensbild aber an Bedeutung. Denn erst indem die Wissensträger kooperieren, werden Höchstleistungen möglich.

Die zweite Annahme unterstellt einen kausalen Zusammenhang zwischen Leistungssteigerung und der Höhe der Entlohnung. Doch wer das immer noch so sieht, hat sich nicht wirklich mit Menschenführung beschäftigt und verfügt auch nur über ein rudimentäres Menschenbild. Denn die Erfahrung zeigt, dass sich Geld als Motivationsfaktor

schnell abnutzt. Wer Manager beispielsweise mit immer höheren Boni belohnt, bekommt Manager, die immer höhere Boni wollen. Am Ende dieses Kreislaufs stehen Führungskräfte, die keine Bindung zu den Kollegen und zum Unternehmen haben und damit die Zukunft der ganzen Organisation gefährden.

Welches Bild löst nun das Maschinenmodell ab? Stellen wir uns das Unternehmen als Expedition durch unwirtliches Gelände vor. Das Ziel mag für den Expeditionsführer klar sein. Doch er muss herausfinden, wie er das Ziel gemeinsam mit seiner Gruppe erreichen kann. Strategien, Planungen und Budgets verlieren oft über Nacht ihre Gültigkeit. Das Ziel lässt sich nur erreichen, wenn der Expeditionsführer regelmäßig innehält und sich neu orientiert, wenn er darauf achtet, dass auch diejenigen in der Mitte oder

am Ende der Gruppe mit dem Tempo Schritt halten.

Die Expedition wird in ihrem Innersten von einem gemeinsamen Werteverständnis zusammengehalten. Werte, an denen das Unternehmen seinen Weg ausrichtet, dienen als Leitplanken in unsicheren Zeiten. Sie geben klare Spielregeln für den Alltag vor und eine Antwort auf die Frage, wie die Kultur eines Unternehmens aussehen soll.

Führungskräfte müssen eine Antwort auf verschiedene Fragen ihrer Mitarbeiter parat haben: Was zeichnet die Firma aus und was schafft eine Identifikation mit dem Unternehmen? Wie kann man sich mit seinen Talenten einbringen und den richtigen Platz bekommen? Stimmen die persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten überein? Kann man sich



vertrauen? Dürfen Fehler gemacht werden? Erhält man regelmäßig ein Feedback, um daran persönlich zu wachsen?

Führen heißt, wertekompetent zu sein, und Werte vorleben ist der Imperativ. In ihrem Führungsalltag müssen Manager immer wieder mit Stress und Druck zurechtkommen. In diesen Situationen verflüchtigen sich alle erlernten Verhaltensmuster, und die ursprüngliche Haltung kommt zum Vorschein. Daran zu arbeiten heißt, zu seinen Schwächen zu stehen und zu akzeptieren, dass man auch als Führungskraft nicht vollkommen ist. Führungskräfte werden Haltungseliten sein, wenn sie eine Schule des Führens durchlaufen. Das bedeutet, dass sie sich ständig reflektieren und ehrliche Kritik akzeptieren. Ein Manager, der nur Feedback zulässt, um sich selbst zu bestätigen und seine Macht abzusichern, erfüllt



Jürgen Schott ist Geschäftsführer von Stadler, Heinle, Schott – Beratung für Unternehmenskultur. Ein guter Vorgesetzter, sagt er, müsse sich wie ein Expeditionsführer durch die Wüste verhalten. Fotos: dpa, oh

nicht das Format einer wertekompetenten Führungskraft.

Für die innere Haltung gibt es einen Trainingsplan, der sich an vier Tugenden ausrichtet: Klugheit ist der nüchterne Blick auf die Realität und damit die Grundlage für alle Entscheidungen und Handlungen. Wer die Wirklichkeit so sieht, wie sie ist, neigt weder zu übertriebenem Optimismus noch zu Schwarzmalerei. Erst mit einem klaren Blick auf sich selbst kann man anderen etwas klarmachen. Doch Veränderung ohne Mut ist undenkbar. Mut ist das Wagnis des ersten Schrittes. Reformen sind mutige Menschen, weil sie dem Widerstand trotzen und ein persönliches Risiko eingehen. Das rechte Maß halten ist eine permanente Gratwanderung zwischen Freiraum und Disziplin, zwischen Individualität und Anpassung. Kompetente Führungskräfte finden für jeden einzelnen Mitarbeiter das rechte Maß aus Vorgabe und Freiheit. Die vierte Tugend ist Fairness. Fairness und Würde hängen unmittelbar zusammen. Was ist fair? Was steht dem einzelnen Mitarbeiter zu? Was wird ihm gerecht?

Die Schule des Führens zu durchlaufen, ist mit viel Arbeit verbunden. Diese Energie zu investieren lohnt sich, weil die Mitarbeiter sich an den konkreten Handlungen der Führungskraft orientieren. Gerade in der Veränderung muss eine Führungskraft als Vorbild überzeugen, wenn sie Menschen an ein gemeinsames Ziel führen will.

Wenn Unternehmen in einem Umbruch sind, geht es dem Management oft um Kostensenkung, Prozessoptimierung und Restrukturierung. Doch diese Methoden sind in vielen Firmen ständig verbessert worden und damit ausgereizt. Im Zuge der Gleichschaltung von Ausbildung, Denken und Handeln der internationalen Managereliten bedienen sich viele aus dem immer gleichen Werkzeugkasten.

Doch das Wesentliche fehlt oft: das Verständnis darüber, was zur Führungskraft befähigt. Konsequenz an der Führungskultur zu arbeiten bedeutet, am stärksten Hebel für die Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationen anzusetzen. In unruhigen Zeiten tritt der Mangel an Führung deutlich zu Tage. Führen heißt nicht, dass Alphamenschen per Hierarchie Macht ausüben und Anweisungen erteilen. Führen bedeutet, Menschen an die Hand zu nehmen und zu begleiten. Doch darauf sind viele Führungskräfte nicht vorbereitet. Denn sie sind zum Großteil über ihre fachlichen Qualifikationen weitergekommen.

Wer eine neue Führungsqualität erzielen will, muss ein Unternehmen als sozialen Organismus mit eigenen Spielregeln erkennen. Einziger Erfolgsfaktor darin sind die Mitarbeiter, und Führung hat die Aufgabe, klare Ziele vorzugeben. Deshalb muss sich das Management von zwei klassischen Annahmen verabschieden. Die erste betrachtet den Menschen

Forum

Leitplanken in der Krise

Die Führung von Mitarbeitern in unsicheren Zeiten ist wie eine Expedition durch unwirtliches Gelände

Von Jürgen Schott

lediglich als Produktionsfaktor. Dahinter steckt das Bild eines Unternehmens, in dem jedem Beschäftigten eine bestimmte Aufgabe zugeteilt wird. Dieses lineare Maschinenmodell, nach dem auf jeden Input ein Output erfolgt, hat über eine gewisse Zeit die Produktivität angekurbelt. Mit dem Eintritt in die Wissensgesellschaft verliert dieses Unternehmensbild aber an Bedeutung. Denn erst indem die Wissensträger kooperieren, werden Höchstleistungen möglich.

Die zweite Annahme unterstellt einen kausalen Zusammenhang zwischen Leistungssteigerung und der Höhe der Entlohnung. Doch wer das immer noch so sieht, hat sich nicht wirklich mit Menschenführung beschäftigt und verfügt auch nur über ein rudimentäres Menschenbild. Denn die Erfahrung zeigt, dass sich Geld als Motivationsfaktor

schnell abnutzt. Wer Manager beispielsweise mit immer höheren Boni belohnt, bekommt Manager, die immer höhere Boni wollen. Am Ende dieses Kreislaufs stehen Führungskräfte, die keine Bindung zu den Kollegen und zum Unternehmen haben und damit die Zukunft der ganzen Organisation gefährden.

Welches Bild löst nun das Maschinenmodell ab? Stellen wir uns das Unternehmen als Expedition durch unwirtliches Gelände vor. Das Ziel mag für den Expeditionsführer klar sein. Doch er muss herausfinden, wie er das Ziel gemeinsam mit seiner Gruppe erreichen kann. Strategien, Planungen und Budgets verlieren oft über Nacht ihre Gültigkeit. Das Ziel lässt sich nur erreichen, wenn der Expeditionsführer regelmäßig innehält und sich neu orientiert, wenn er darauf achtet, dass auch diejenigen in der Mitte oder

am Ende der Gruppe mit dem Tempo Schritt halten.

Die Expedition wird in ihrem Innersten von einem gemeinsamen Werteverständnis zusammengehalten. Werte, an denen das Unternehmen seinen Weg ausrichtet, dienen als Leitplanken in unsicheren Zeiten. Sie geben klare Spielregeln für den Alltag vor und eine Antwort auf die Frage, wie die Kultur eines Unternehmens aussehen soll.

Führungskräfte müssen eine Antwort auf verschiedene Fragen ihrer Mitarbeiter parat haben: Was zeichnet die Firma aus und was schafft eine Identifikation mit dem Unternehmen? Wie kann man sich mit seinen Talenten einbringen und den richtigen Platz bekommen? Stimmen die persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten überein? Kann man sich

vertrauen? Dürfen Fehler gemacht werden? Erhält man regelmäßig ein Feedback, um daran persönlich zu wachsen?

Führen heißt, wertekompetent zu sein, und Werte vorleben ist der Imperativ. In ihrem Führungsalltag müssen Manager immer wieder mit Stress und Druck zurechtkommen. In diesen Situationen verflüchtigen sich alle erlernten Verhaltensmuster, und die ursprüngliche Haltung kommt zum Vorschein. Daran zu arbeiten heißt, zu seinen Schwächen zu stehen und zu akzeptieren, dass man auch als Führungskraft nicht vollkommen ist. Führungskräfte werden Haltungseliten sein, wenn sie eine Schule des Führens durchlaufen. Das bedeutet, dass sie sich ständig reflektieren und ehrliche Kritik akzeptieren. Ein Manager, der nur Feedback zulässt, um sich selbst zu bestätigen und seine Macht abzusichern, erfüllt

nicht das Format einer wertekompetenten Führungskraft.

Für die innere Haltung gibt es einen Trainingsplan, der sich an vier Tugenden ausrichtet: Klugheit ist der nüchterne Blick auf die Realität und damit die Grundlage für alle Entscheidungen und Handlungen. Wer die Wirklichkeit so sieht, wie sie ist, neigt weder zu übertriebenem Optimismus noch zu Schwarzmalerei. Erst mit einem klaren Blick auf sich selbst kann man anderen etwas klarmachen. Doch Veränderung ohne Mut ist undenkbar. Mut ist das Wagnis des ersten Schrittes. Reformer sind mutige Menschen, weil sie dem Widerstand trotzen und ein persönliches Risiko eingehen. Das rechte Maß halten ist eine permanente Gratwanderung zwischen Freiraum und Disziplin, zwischen Individualität und Anpassung. Kompetente Führungskräfte finden für jeden einzelnen Mitarbeiter das rechte Maß aus Vorgabe und Freiheit. Die vierte Tugend ist Fairness. Fairness und Würde hängen unmittelbar zusammen. Was ist fair? Was steht dem einzelnen Mitarbeiter zu? Was wird ihm gerecht?

Die Schule des Führens zu durchlaufen, ist mit viel Arbeit verbunden. Diese Energie zu investieren lohnt sich, weil die Mitarbeiter sich an den konkreten Handlungen der Führungskraft orientieren. Gerade in der Veränderung muss eine Führungskraft als Vorbild überzeugen, wenn sie Menschen an ein gemeinsames Ziel führen will.



Jürgen Schott ist Geschäftsführer von Stadler, Heimle, Schott – Beratung für Unternehmenskultur. Ein guter Vorgesetzter, sagt er, müsse sich wie ein Expeditionsführer durch die Wüste verhalten.
Fotos: dpa, oh