

Kopflohes und unbeherztes Management

Über die Risiken mutloser Auswahl, Förderung und Führung von Mitarbeitern



Einzelne bis mehrere Manager*innen ringen mit ihrer Führungsaufgabe, und überfordern oder unterfordern ihr Arbeitsumfeld. Vorgesetzte und Personaler – sowie ggf. Vorstände und Aufsichtsräte – wissen meistens Bescheid. Aber persönliche Integrität und kontinuierliche Performance haben in der Regel Vorrang. Außerdem bedingen die Geschäftsdynamiken bestimmte, teils taktische Rollen- bzw. Entscheidungszwänge. Kommt Ihnen diese Sachlage bekannt vor? Wenn Ja respektive soweit vertraut, wissen Sie wohl auch um den Preis: von Vertrauensverlusten über Gerichtsprozesse zu Unternehmensschiefen – wie Mut und Demut dabei helfen können, all dem in der Führung erfolgreich zu begegnen; ohne gewaltige Change-Programme oder überbordende Leadership-Tools mit Konzernbudget.

Wieso Organisationen angepasst-leistungsorientierte Führungskräfte bevorzugen

Führung bringt stets neuartige Zwänge und Konflikte mit sich, selbstverständlich auch im Zeitalter der Digitalisierung. Hintergrund sind die sich doppelt und dreifach verändernden Anforderungen an Fach- und Führungskräfte, sei es mit Blick auf die Arbeitsprozesse oder die Mitarbeiter: Auf der Sachebene verlangen insbesondere technische Veränderungsprozesse weniger Fehlleistung (bei mehr Komplexität). Und auf der Beziehungsebene erwarten besonders jüngere Mitarbeiter*innen mehr Autonomie (bei weniger Anwesenheit). Beides schränkt die Führungskräfte – bei ohnehin gestiegener Verantwortung sowie steigendem Zeitdruck – in ihrem Handlungsspielraum ein. Viele Manager erleben sich quasi gefangen zwischen wachsendem Handlungsdruck und schwindendem -einfluss. Beim näheren Hinsehen sind es allerdings eher

altbekannte, durchaus verständliche Reflexe, die einen souveränen Umgang mit solch widersprüchlichen Leistungserwartungen erschweren: heroisches Topdown-Management, starre Arbeitssteuerungs-Instrumente, schiefe Zielerreichungs-Vorgaben etc.; Kontrollillusion mit einem Wort. Entsprechend setzt die Mehrzahl der Unternehmen in unserem neoliberalen Markt vermehrt auf angepasst-leistungsorientierte Führung(-skräfte).

Weshalb Unternehmen auf die vermeintlich wenigen Talente am Markt fixiert sind

Vor diesem Hintergrund ist Talent Management, d.h. die Gewinnung und Entwicklung der mutmaßlich besten Talente, das Schlagwort, noch dazu in Zeiten des behaupteten Fachkräftemangels. Konzerne geben Unsummen dafür aus, ihr Image als Arbeitgeber auf Vordermann zu bringen und den Machern von morgen den roten

Teppich auszurollen. Dabei mag postmoderne Personalpolitik offener sein als früher, wie übrigens die gesamte Erziehung und Bildung. Dafür setzt sie auf politisch korrekte Angleichung der Unterschiede und freiwillige Anpassung der Führungskräfte. Wer in einem großen Unternehmen etwas werden will, darf Migrant*in, alleine erziehend, homosexuell sein. Er oder sie sollte indes durch keinerlei Eigenarten auffallen, welche die Mainstream-Betriebskultur in Wallungen versetzen könnten. Echte Menschen, die sich ihrer selbst und dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, die ihren eigenen Kopf haben und mitdenken, ihr Gewissen nicht beim Firmenpfortner ablegen, funktionieren so nicht. Work-Life-Balance auf der Karriereleiter ja, im Leben stehende Persönlichkeiten nein. So wählt ein Unternehmen zwar unsicher-übermotiviert Nachwuchsmanager aus, aber keine lösungskompetenten Führungskräfte. Ein gleichermaßen hausgemachtes wie systemimmanentes Problem.

„Viele Manager erleben sich quasi gefangen zwischen wachsendem Handlungsdruck und schwindendem -einfluss.“

Warum gängige Konzern- und Personalpolitik zunehmend einseitige Manager hervorbringt

Im Kontakt mit Organisationen ist dann immer wieder ein doppelter Aspekt der Wirklichkeit zu spüren, besonders in der Praxis des Personalmanagements: die Gegensätzlichkeit von Rhetorik und Alltag. Gerade große Unternehmen tun viel für eine idealisierende Darstellung von Absichten, Interessen und Verhältnissen. Der Arbeitsalltag als die realen Zustände, Handlungen und Unterlassungen ist häufig ganz anders. In den Managementetagen trifft man noch dazu auf einen fatalen Mix aus Handlungsüberschuss und Reflexionsdefizit, der nicht zuletzt aus der gängigen Praxis der Managementausbildung – von den Hochschulen bis zur

internen Führungskräfteentwicklung – genährt wird. Die Führungskräfte, mit erprobten Denk- und Handlungsmodellen stabilisiert, erhalten wenig Impulse, in Frage zu stellen, was offenbar funktioniert. So dominieren im Management Glaubenssätze und Methoden, die nicht so recht zu den anstehenden Fragen passen. Der dadurch entstehende, absurde Aufwand wird schlicht zu einer besonderen Leistung der Führung umgedeutet. Der daraus erwachsende Produktivitätsverlust ist immens. Organisationen neigen dazu, diese Spannung zu übersehen, sei es, weil intern der Mut fehlt, mit Selbstreflexion zu stören, oder weil schlicht keine Formate zur kritischen Korrektur der eigenen Praxis vorgesehen sind.

Inwieweit dieses Führungsverständnis Performance und Zukunftsfähigkeit gefährdet

So erleben – nicht eigentümer- bzw. familiengeführte – Unternehmen Führungsdiskussionen vorzugsweise auf der Ebene der Systeme, Strukturen und Prozesse; hoffen, dass sich das gewünschte Verhalten der Mitarbeitenden daraus schon richtig entwickeln werde. Leider erschweren viele Organisationsformen es den Mitarbeitenden in bester Absicht eher, die möglichen Leistungen und Kundennutzen zu erbringen: Die „Stellenbeschreibung“ ist eingeführt, muss erstellt, also gepflegt und beachtet werden. Kennen Sie einen Kunden, der sich bei der Lösung seiner Probleme an Beschreibungen hält? Ein „Zielvereinbarungssystem“, mit dem ausschließlich Leistung eingeschätzt werden soll, verrät unausgesprochen vor allem, dass die Mitarbeitenden veranlasst und kontrolliert werden, ihre Arbeitszeit in die Erfüllung der Ziele und Zahlen zu investieren. „Personalauswahl“, insbesondere die Auswahl und auch Förderung von Führungskräften, ist zweifellos eine der wichtigsten Aufgaben des (Personal-) Managements. Mit kaum einer anderen Intervention lässt sich bei vergleichsweise geringem Aufwand so viel zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch im betrieblichen Alltag wird fehlende diagnostische Fachkompetenz im Einstellungs- sowie Entwicklungsprozess häufig durch blinden Glauben in die eigene Menschenkenntnis ersetzt.

„In den Managementetagen trifft man noch dazu auf einen fatalen Mix aus Handlungsüberschuss und Reflexionsdefizit.“

Wenn ein gewöhnlicher Reorganisationsprozess zum Fall für den Aufsichtsrat wird

Dazu ein exemplarischer Fall aus unserer Praxis als Personalberater: Der Vorstand eines mittelständischen Unternehmens will eine zukunftsgerichtete Verwaltungsstruktur finden, schiebt eine lehrbuchmäßige Projektorganisation an und lädt das Management ein, sich einzubringen. Die begleitende Unternehmensberatung sammelt über Monate fleißig Daten und präsentiert dann den Führungskräften, um wie viele Prozente sie den Benchmark verfehlen. Erfreulicherweise ist die passende Struktur schnell gefunden, denn die Beraterkollegen haben motivierende Folien aus einem früheren Projekt bereits dabei. Vieles von dem, was die Beteiligten bewegt, bleibt ungeklärt. In den Meetings wird

Mutlosigkeit respektive „Mainstreaming“ durch eine Managementkultur der Vermeidung schafft mehr Probleme, als sie Lösungen ermöglicht. Aufrichtigkeit beziehungsweise Durchlässigkeit in Form von glaubwürdiger Führungskultur hingegen, geht die echten Herausforderungen an.

ritualisiert kommuniziert, die Positionierung findet außerhalb der Gesprächsrunden statt. Der Kommunikationsagenda fehlt das Wesentliche glaubwürdiger, echter Auseinandersetzung. Da die Widersprüche nicht geklärt werden, nehmen die Störungen in den folgenden Wochen zu. Der Vorstand schwankt zwischen geduldiger Moderation und einem Szenario der Trennung von einzelnen Führungskräften, scheut aber die unklaren Auswirkungen auf Aufsichtsrat und Kollegen. Die Reorganisation scheitert, weil sie nichts mit dem wirklichen Leben im Unternehmen zu tun hat. Der Aufsichtsrat bittet um einen Bericht...

Was Unternehmen als Organisation von Menschen grundsätzlich bedenken sollten

Wenn es zu solchem Schwur kommt, kneifen Konzernvertreter und Aufsichtsräte nicht selten; gerne mit Verweis aufs Arbeitsrecht. Dabei gäbe es gerade in kritischen Situationen mehr zu gewinnen als zu verlieren. Insbesondere, wenn Mitarbeiter unbequem werden, sollten die Personalverantwortlichen weder ewig klammern noch voreilig kündigen. Denn solche Konstellationen bieten allen Beteiligten die Chance, eine konsequentere Human Resources Strategie und Policy auch mit Leben zu füllen. Aber trotz aller Diskussionen – um selbstdenkende Mitarbeiter, flache Hierarchien und offene Kommunikations- respektive Fehlerkultur – goutieren nur wenige Unternehmen nonkonformes

Verhalten. Dabei werden doch Führungskräfte gebraucht, die Althergebrachtes hinterfragen, Missstände benennen, sich was trauen und neue Wege eröffnen. Gute transformierende Führung bedeutet zudem immer gute MENSCHENführung und verlangt weitaus mehr als gute Kennzahlen. Einen moderierenden „Kunsthändler“, der Mitarbeiter*innen individuell aufbauen, ermutigen und halten zu vermag. Zur Wahrheit des erklärten „War for Talents“ gehört nämlich auch, dass die Unternehmen von der Mehrzahl durchschnittlich performender Manager leben. Und die wollen genauso ernstgenommen, gefördert und gefordert werden.

„Mutige Führung beginnt dort, wo die meisten Führungsinstrumente aufhören: bei der inneren Einstellung.“

Wie transformationale Führung erfolgreich angegangen und umgesetzt werden kann

Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in Unternehmen ist ein heikles Unterfangen, geht es doch ans Eingemachte, an die im Unternehmen gelebten Glaubenssätze und Selbstverständlichkeiten, Regelungen und Verhaltensweisen. Das Fundament dafür kann durch zwei simple Fragen in den Spiegel bereitet werden: 1. Welches persönliche Vorbild gibt die Unternehmensspitze ab? Die Unternehmensleitung muss einfach glaubwürdig sein, auch beim Thema Führung. Ist sie es nicht, wird es schwer mit mutiger Führung im Unternehmen. 2. Wie kommen Personalentscheidungen (und -nichtentscheidungen) zustande? Sie sind das ultimative Mittel der Führung einer Organisation und vertragen keine Kompromisse. Es braucht keine raffinierten Methoden, sondern Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt bei der Entscheidung über jede Einstellung, Beförderung oder Versetzung. Sehr hilfreich in der Frage, wer für eine Aufgabe richtig erscheint, ist der Kompetenzansatz. Dieser Ansatz verlangt kein festes Profil von Fertigkeiten, sondern sichert die Identifikation und Entwicklung genau der Verhaltensweisen, die dem Einzelnen dann helfen, seine Aufgabe zu bewältigen. Derjenige, der eine Person mit einer Aufgabe betraut hat, trägt auch die Verantwortung für diese Entscheidung und ihre womöglich erforderliche Korrektur.

Wer für eine konsequentere Management- und Personalkultur entstehen muss

Die gute Nachricht lautet: Mutige Führung ist ganz einfach. Sie braucht keine aufwändigen Geldbudgets, pedantischen Aktionspläne, schicken Instrumente/ Tools oder generell Führungsgrundsätze, die allzu oft in Handbüchern und Broschüren stillgelegt werden. Aber auch die einfachen Dinge sind nicht immer ganz leicht. Wer mutige Führung plant, wird sie eher verfehlen. Wer sie indes zulässt, kann nachgerade Wunder erleben. Widerstände muss eine Organisation allerdings aushalten wollen. Nach unserer Erfahrung starten die meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen auf der Strategie- oder Prozessebene. Mutige Führung hingegen wirkt sich auf die kulturelle Ebene aus, wo eindeutig die meiste Kraft für Veränderung liegt. Wirkliche Transformation kommt von innen; sie entwickelt sich vom Kleinen ins Große. Und mutige Führung beginnt dort, wo die meisten Führungsinstrumente aufhören: bei der inneren Einstellung. Mutige Führungskräfte verstehen: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Sie erkennen die eigenen Bedürfnisse, Ängste und Grenzen. Aus dieser Authentizität heraus wissen sie, was sie brauchen, um Wirkung zu erzielen. So verstanden wird Führen zum individuell glaubwürdigen und echten Handeln, zur „Ermöglicungsarbeit“ für sich selbst, die Mitarbeitenden und die Organisation.

Dr. Helge E. Baas
(BAAS Leadership) und
Ludger Feldmann
(FMT International) sind – mit etablierten Partnern – darauf spezialisiert, in solchen Personalthemen adäquat zu unterstützen und bei heiklen Führungsfragen oder Folgekonflikten lösend zu moderieren. Als versierte Personal-/ Organisations-Berater, Coaches und Mediator überlassen sie das gerade keinen formalen Methoden-Settings! Ihr etwas anderer Ansatz ist, Führung sowie Performance dadurch zu stärken, dass sie mit den betreffenden Personen in relevanten Konstellationen zur rechten Zeit agieren; ggf. auch bei Rekrutierung, Entwicklung und Freistellung von Führungskräften.