

Führung — Mitarbeiterführung ein notwendiges Übel?!

von Christian Nourney | Okt 27, 2019 | Führung



Führen Sie Menschen? Wie führen Sie Menschen? Führen Sie Menschen gerne? Oder sehen Sie Führung in Zeiten von “VUCA-World”, “Holacracy” usw. als vollkommen überholt an?

Nichts Neues?

Eigentlich lässt sich über Mitarbeiterführung nichts Neues mehr sagen — wir finden Fachliteratur, Seminarangebote und Forenbeiträge zur Genüge. Und eigentlich sind Führungskräfte (fast) alle auch Mitarbeiter (gewesen) und besitzen eine klare Vorstellung davon, wie sie selbst geführt werden wollen.

Und eigentlich schreiben sich (fast) alle Unternehmen in Deutschland “auf die Fahne”, Mitarbeiter nach den neuesten Erkenntnissen zu führen. Schließlich findet sich bei den kommunizierten Unternehmenswerten immer auch mindestens ein Wert, der den Umgang mit und die Einbindung in Entscheidungsprozesse von Mitarbeitern in wertschätzender Weise beschreibt.

Alles ok!?

Meine Wahrnehmung ist jedoch, dass trotz Fachliteratur, Seminaren, Forenbeiträgen, selbst erlebten Erfahrungen und veröffentlichten Unternehmenswerten spätestens im Fall von (gefühltem) äußerem Druck sehr häufig auf einen autoritären, herrschaftlichen Führungsstil “umgeschaltet” wird. Sicher, dies kann im ersten Moment eine einfache und sehr wirksame Methode sein, um sein Ziel schnell zu erreichen. Und es gibt eine Reihe von Situationen — insbesondere, wenn es um Menschenleben geht, bei denen eine klare “autoritäre” (= konsequente, zielgerichtete) Ansprache unumgänglich ist.

Feintuning für Ihren Führungsstil

Aber: Ist ein solcher Führungsstil in jeder Situation und vor Allem auf Dauer zielführend? Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die belegen, dass das Fehlen wertschätzenden Umgangs mit Mitarbeitern zur Verminderung der Produktivität und Qualität sowie zur Erhöhung der Krankenrate und Fluktuation in einem Unternehmen führt. Diese Erkenntnisse kann ich durch meine persönlichen Erfahrungen bestätigen.

Aus der eigenen Praxis

Ich selbst war 10 Jahre lang in einem Bereich tätig, bei dem das "autoritäre Führen" von Außenstehenden als selbstverständlich vorausgesetzt wird: Bundeswehr. Doch zeigt das lediglich die eine Seite der Medaille. Meine persönliche Erfahrung sowohl während als auch seit dieser Zeit hat mir gezeigt, dass in schwierigen Situationen ein klares und konsequentes Führen durch im Vorfeld entgegengebrachte Wertschätzung und gelebtes Vertrauen in solchen Momenten tatsächlich als begründet akzeptiert wird. Das Feedback meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an bis heute mit mehr als 30 Jahren Führungsverantwortung hat mich immer wieder motiviert, diesen Weg weiterzugehen und mich weiterzuentwickeln.

Den richtigen Ansatz finden

Warum verhalten sich dennoch selbst heute noch viele Führungskräfte in Unternehmen so, als müssten sie täglich den "Ernstfall" meistern? Vielleicht gibt es zu dieser Frage eine Vielzahl scheinbar vernünftiger Antworten: Tatsächlich dauerhaft "Ernstfälle", Anforderungen des Marktes, Wettbewerb, Überforderung durch Aufgabenmenge, Überforderung durch fehlende Führungskompetenz, bewusster Widerstand im Team, "unfähige" Mitarbeiter und Anderes. Es stellt sich daher die Frage: Wenn Führung in diesen Fällen als so anstrengend empfunden wird und sich manche Führungskräfte möglicherweise überfordert fühlen, warum wollen sie dann Führungskräfte sein? Wenn Sie selbst Führungskraft sind: Fühlen Sie sich (manchmal) überfordert? Warum wollen Sie persönlich Führungskraft sein? Wo liegen Ihre Kompetenzen? Welche Werte sind Ihnen wichtig? Sind Sie zufrieden und erfüllt?

Motivationsfähigkeit als Kernkompetenz

Noch heute ist es so, dass viele Führungskräfte lediglich auf Grund ihrer Fachexpertise eine Führungsposition erlangt haben. Erst langsam setzt sich heute die Erkenntnis durch, dass sich die beste Führungskraft durch die Kompetenz der besten Motivationsfähigkeit auszeichnen müsse (= Sinn vermitteln, Verantwortung übertragen und übernehmen, Vertrauen schenken u.a.). Leider wird die logische Schlussfolgerung daraus nicht umgesetzt. Auf Grund meiner persönlichen Erfahrungen bin ich überzeugt davon, dass die besten Leistungen und nachhaltige Ergebnisse nur durch ein intrinsisch (eigenleitend) motiviertes Team entstehen können. Ein Vorgesetzter muss nicht zwangsläufig der beste fachliche Experte sein, denn: Wozu haben Führungskräfte sonst ein kompetentes Team?

Führungsansätze

In der aktuellen Diskussion werden Hierarchie und Führung oftmals nicht nur in Frage gestellt, sondern sogar als hinderlich für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen gesehen. Ich meine, dass bei dieser Diskussion eine Verwechslung zwischen der Institution und den handelnden Menschen vorliegt. Hierarchie und Führung sehe ich nicht per se als hinderlich und/oder überholt an; leider sind jedoch viele Führungskräfte ihrer Aufgabe nicht gewachsen oder sind nicht gut vorbereitet worden auf das, was Führung tatsächlich ist. Die Befürworter hierarchie-/führungsfreier Unternehmen (also ohne festgelegte Führungsebenen) übersehen aus meiner Sicht die Erkenntnisse über gruppensdynamische Prozesse und über das Verständnis, dass Menschen individuelle Charaktere besitzen. Darüber hinaus arbeiten in vielen Unternehmen Menschen aus bis zu vier sehr unterschiedlichen Generationen zusammen. Ich habe mich daher mit den Bedürfnissen der unterschiedlichen "Generationen" beschäftigt: Die

Pauschalaussage, dass Menschen aller oder auch nur einer Generation nur genau eine bestimmte Lösung — in diesem Kontext: Generation Y und hierarchiefrei — wünschen, trifft aus meiner eigenen Führungserfahrung heraus nicht zu.

Individuelle Stärken

Ich habe viele unterschiedliche Menschen kennen und schätzen gelernt: Einige von ihnen waren sehr kreativ, andere sehr team-fördernd und motivierend, wieder andere sehr analytisch unterwegs und noch andere waren große Organisationstalente. Was ich damit sagen möchte, ist, dass wir es mit Menschen unterschiedlicher Stärken zu tun haben, die alle wertgeschätzt und positiv genutzt werden sollten. Unter diesen Menschen habe ich sehr viele erlebt, die aus unterschiedlichen Gründen eine führende Rolle selbst überhaupt nicht wahrnehmen wollten. Mit einer hierarchiefreien Organisation wären sie sehr unglücklich gewesen, da sie — trotz möglicher Erweiterung ihres Gestaltungs- und Entscheidungsraumes — übergeordnete Leitlinien und Entscheidungen von Vorgesetzten mit dessen Verantwortungsübernahme einforderten. Ich bin wie Andere fest davon überzeugt, dass Führung vor Allem als Befähigung und Unterstützung (im Sinne eines Freiräumens von Hindernissen, Forderns und Förderns) gelebt werden muss — trotzdem bleibt es bei einer “Führungsaufgabe”, wenn auch modern, wertschätzend und eben individuell. Führung ist daher keine Aufgabe nebenbei, sondern erfordert Zeit, Vertrauen, höchste Aufmerksamkeit sowie “Arbeit” an sich selbst und mit den geführten Menschen.

Führungsspitze mit Vorbildfunktion

Ein Coach berichtete in einem Fachmagazin, dass das Coaching von Führungskräften der obersten Führungsebenen besonders schwierig sei: Diese Menschen ahnen, dass sie Unterstützung benötigen, können dies jedoch nicht “greifen” und tun sich insbesondere schwer zu akzeptieren, dass auch sie selbst es sind, die sich verändern müssen. Schließlich haben sie hohe Führungspositionen erreicht — was sollten sie demnach “falsch” gemacht haben? Und selbst dann, wenn sie bereit sind, sich zu verändern, bleibt das gefühlte und/ oder reale Risiko, sich bei einem Eingeständnis von “Schwächen” möglicherweise in ihrer Karriere selbst zu schaden. Erfreulicherweise gibt es heute mehr und mehr Beispiele (z.B. Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG), dass Führungskompetenz auf Basis der drei Säulen Amts-/ Fach-/ Personalautorität sowie Empathie und dem Eingeständnis, selber “nur” Mensch mit Ängsten, Zweifeln, Bedürfnissen und Wünschen zu sein, bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen (fast immer) gut ankommt. Dazu sind sicherlich Ausdauer und Unbeirrtheit erforderlich, doch Veränderungen funktionieren in Unternehmen nur “top down” und nur durch das authentische Vorleben der Führungsspitze. Und nicht uninteressant: Diese Unternehmen arbeiten wirtschaftlich erfolgreich (vgl. auch hier die Sparda-Bank München eG)!

Ich freue mich über Ihr Feedback, gern persönlich,
herzlichst

Ihr Christian Nourney