



Führung ist keine Einbahnstraße

Für viele Führungskräfte verläuft sie nur in eine Richtung – top down. Sie übersehen dabei, dass sich die Mitarbeiter gewandelt haben. Insbesondere **Top-Arbeitskräfte entscheiden heute vielfach selbst, von wem sie sich führen lassen**. Deshalb muss sich auch das Führungsverhalten ändern.

Hubert Hölzl

Wer erinnert sich? Es war 1988: Ein bislang eher mittelmäßiger Skispringer landet plötzlich mehrere Meter vor der Konkurrenz und wird Skiflugweltmeister. Das Erfolgsgeheimnis des Schweden Jan Boklöv: Er hält die Ski nicht parallel wie seine Mitbewerber, sondern erstmals in Form eines „V“. Ähnliche Prozesse lassen sich im Wirtschaftsleben oft beobachten. Jahre-, häufig sogar jahrzehntelang, nutzen fast alle Unternehmen dieselben Methoden und Verfahren – beispielsweise in der Produktion. Und sie verfeinern diese immer weiter – durchaus mit Erfolg.

Doch dann stellen sie fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Mit ihr lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen. Hierfür ist ein ganz neues Vorgehen nötig.

Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel. Denn es stehen nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand. Auch die Art, die Realität zu betrachten, wird hinterfragt, um einen neuen Lösungsansatz zu finden.

Ein solcher Musterwechsel setzt voraus, dass sich bei den Entscheidern in einer Organisation das Gefühl verdichtet: Wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir unsere bisherigen Denkmuster und Verfahrensweisen beibehalten, scheitern wir – zumindest auf lange Sicht.

Ein solches Gefühl plagt zurzeit viele Unternehmen im Bereich der Führung. Denn immer mehr Indikatoren deuten darauf hin, dass die traditionelle Art zu führen an ihre Grenzen stößt. Beispielsweise die sinkende Loyalität der Mitarbeiter mit ihren Arbeitgebern. Und die steigende Zahl der Führungskräfte, die über eine Überlastung klagen. Und die wachsenden Probleme vieler Unternehmen, den Change- und Innovationsbedarf zu meistern.

Das Gefühl verlangt einen Wandel

All diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich bei den Entscheidern das Gefühl verdichtet: In unserer Organisation muss sich ein grundlegender Wandel im Bereich Führung vollziehen. Sonst kann unser Unternehmen die Herausforderungen, vor denen es steht, mittelfristig nicht mehr meistern.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. So stehen die Unternehmen heute aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung und der raschen Veränderung ihrer Märkte unter einem weit höheren Veränderungsdruck als früher – woraus auch eine permanente Mehrbelastung nicht nur der Führungskräfte, sondern der gesamten Organisation resultiert.

Zudem haben sich im zurückliegenden Jahrzehnt in den meisten Unternehmen neben den Arbeitsinhalten auch

DER AUTOR



Hubert Hölzl ■
Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner in Lindau
(www.fuehrungstrainer.net)

Ein kollegialer Führungsstil wird immer wichtiger – davon profitieren nicht zuletzt die Führungskräfte selbst.



die Arbeitsstrukturen und -beziehungen geändert. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe Matrix-Organisation sowie Team- und Projektarbeit genannt.

Was sich in den meisten Unternehmen jedoch kaum geändert hat, ist die Art, Mitarbeiter zu führen. Zwar wurden den Führungskräfte immer mehr Attribute wie Entrepreneur, Leader und Coach zugeschrieben (was auch den Bedarf und Wunsch nach Veränderung zeigt), faktisch geändert hat sich das Führungsverhalten in vielen Unternehmen aber kaum.

Auch die Mitarbeiter haben sich verändert

Ein solcher Wandel wäre jedoch dringend nötig – nicht nur, weil es aufgrund der demografischen Veränderungen den Unternehmen zunehmend schwerfällt, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Vermutlich entscheidender ist: Die Mitarbeiter haben sich verändert.

In den Unternehmen rückt mit der sogenannten „Generation Y“ eine Generation junger Frauen und Männer nach, die ein anderes Wertesystem als deren bisherige Leistungsträger haben. Sie bekennen sich zwar auch zur Leistung, betrachten Arbeit aber primär als ein Instrument zur Sicherung der Existenz und des gewünschten Lebensstandards. Zudem haben sie auch andere Ansprüche an die Arbeit. Sie soll befriedigend sein und ihnen Gestaltungs- und Entfaltungsspielräume eröffnen.

Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler Unternehmen infrage – spe-

ziell im Mittelstand. Denn in ihren Leitbildern wird zwar oft ein kooperativer Führungsstil propagiert, die Führungsrealität sieht aber meist anders aus. In vielen Unternehmen legitimiert Führung ihre Autorität noch primär über die hierarchische Position; des Weiteren über einen Erfahrungs- sowie Wissens- und Informationsvorsprung.

Und häufig wird von den „Untergebenen“ im Arbeitsalltag primär Gehorsam erwartet. Gute Führung wird daran gemessen, wie gut die Mitarbeiter „spüren“. Zugleich wird aber betont: Unsere Mitarbeiter sollen (oder müssen) künftig eigenständiger denken und handeln sowie mehr Eigenverantwortung zeigen. Daraus resultiert ein Grundkonflikt, für den viele Unternehmen im Bereich Führung noch keine Lösung gefunden haben.

Aus Mitarbeitern werden Kooperationspartner

Generell gilt: Im Zeitalter unternehmensübergreifender Projekte und Netzwerke, fließender Strukturen und Hierarchie-entbundener Gruppen lassen sich die Grenzen zwischen Führenden und Geführten nicht mehr so klar wie früher ziehen.

Die Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu. Und zunehmend entscheidet der Grad der Kooperation darüber, wie effektiv und flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen in seinen Märkten agieren kann.

Das erfordert eine Führung, die unabhängige Leistungsträger unter einem ge-

meinsamen Ziel vernetzen kann. Hierfür benötigen Führungskräfte wiederum die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter. Denn diese entscheiden zunehmend selbst, ob sie einer Person das Recht einräumen, sie zu führen. Und ihr „Ja“ zur Führung? Es artikuliert sich in ihrer Initiative, ihrem Engagement und ihrer Loyalität.

Das ist vielen Führungskräften nicht ausreichend bewusst. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern – zumindest insgeheim – noch immer, dass sie sich (ähnlich wie sie selbst) bedingungslos den Vorgaben ihrer Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens unterordnen. Die Zeiten eines bedingungslosen Gehorsams und einer bedingungslosen Loyalität sind jedoch vorbei.

Die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen außer einem guten Einkommen auch Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Gestaltungsspielräume haben. Und dies zu Recht! Denn von ihnen wird auch erwartet, dass sie – sei es alleine oder im Team – die ihnen übertragenen Aufgaben weitgehend eigenständig und -eigenverantwortlich lösen. Und wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, dann sollen sie eigeninitiativ nach neuen Problemlösungen suchen.

Hierzu sind sie in der Regel bereit. Sofern sie für diese Leistung seitens ihrer Vorgesetzten auch die erforderliche Anerkennung und Wertschätzung erfahren – und zwar nicht nur in Form von Phrasen wie „Das schaffen Sie schon“ oder „Das haben Sie gut gemacht“. Sie erwarten von ihren Führungskräften vielmehr eine aktive Unterstützung, die Weitergabe von Informationen sowie die Einbindung in Entscheidungsprozesse.

Wechselseitiges Vertrauen

Dahinter steckt eine weitere Erwartung der Leistungsträger von morgen. Sie wollen das Gefühl haben: Ich und das, was ich tue, haben eine Bedeutung. Sie lassen sich nicht mehr mit billigen Motivationstricks aus der Führungsmotivkiste stimulieren. Sie wollen vielmehr ihre Arbeit selbst als sinnhaft und erfüllend erfahren.

Gelingt ihren Führungskräften diese Sinnvermittlung nicht, verflüchtigt sich das Commitment und das Engagement und irgendwann der Mitarbeiter selbst. Die Fluktuation steigt.

Die Leistungsträger von morgen sind nicht nur anspruchsvoller als ihre Vorgänger, sie sind auch unabhängiger. Er-

füllt ein Arbeitgeber oder ein Arbeitsfeld ihre Erwartungen nicht, wechseln sie zu einem Wettbewerber.

Deshalb ist im Bereich Führung in vielen Unternehmen ein Mentalitätswechsel nötig. Führungskräfte müssen künftig, um Talente zu binden, eine vitale Kooperationsbeziehung mit ihnen eingehen – auf Augenhöhe. Dies setzt ein wechselseitiges Sich-Vertrauen und -Ernstnehmen voraus, das sich im tagtäglichen Umgang miteinander zeigt und dokumentiert.

Das erfordert wiederum, dass die Führungskräfte nicht nur von ihren Mitarbeitern fordern, ihr Denken und Handeln zu reflektieren und bei Bedarf zu ändern. Auch die Führungskräfte selbst müssen offen für ein entsprechendes Feedback ihrer Mitarbeiter sein.

Sie müssen zudem bereit sein, ihr eigenes (Führungs-)Verhalten zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren, sodass ihre Performance als Führungskraft steigt. Oder anders formuliert: Die Führungskräfte müssen sich auch selbst – und nicht nur ihre Mitarbeiter – als Lernende begreifen.

Auch Führungskräfte müssen lernen

Denn immer noch gilt: Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren. Mehr noch: Sie kommen oft gar nicht auf die Idee, dass dieses auch etwas mit ihnen selbst zu tun haben könnte.

Entsprechend selten fragen sie sich zum Beispiel: Was habe ich unternommen, dass sich mein Mitarbeiter anders als von mir (oder vom Unternehmen) erwartet verhält? Oder: Zeigen meine Mitarbeiter so wenig Eigeninitiative, weil ich sie weitgehend mit Anweisungen führe?

Das heißt: Viele Führungskräfte sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit in der Organisation eine Kultur der Selbstverantwortung und wechselseitigen Kooperation entstehen. Eine solche (Führungs-)Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe. Denn sie entscheidet künftig weitgehend über den Erfolg von Unternehmen.

[rm]



Die nachrückende Generation Y arbeitet anders, kommuniziert anders und erwartet eine andere Führungskultur.