

Entlassen Sie Führungskräfte!*

Diese eher radikale Empfehlung haben wir für den Fall gegeben, „wenn Ihre Führungskräfte lediglich darüber nachdenken, wie sie Mitarbeiter dazu bringen, das zu tun, was ihre Chefs von ihnen wollen“. Komplexe und rasant ablaufende Prozesse brauchen die Intelligenz, Innovationskraft und Intuition aller. Nicht nur der Chefs.

Je mehr diese Anforderung in Unternehmen spürbarer wird, desto mehr wird auch klar, dass es fast immer ein Defizit an Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative gibt. Was wird dafür getan?

Unserer Erfahrung nach wenig wirklich Wirksames. In manchen Unternehmen wird einfach der Druck, oft über neue Zielsetzungen, erhöht. Das wirkt manchmal auch: Durch den Druck wird erreicht, dass bestimmte Dinge ernster und nachdrücklicher in Angriff genommen werden, die vorher eventuell weniger konsequent verfolgt wurden. Der Nachteil daran ist natürlich, dass durch Druck hergestelltes Bemühen bereits nach kurzer Zeit wieder nachlässt oder in Alibi-Aktionen stecken bleibt.

In anderen Unternehmen wiederum werden „Programme“ gestartet. Der Druck wird dann nicht unmittelbar und direkt ausgeübt, sondern sozusagen über das Programm. Klar, dass alle bei dem Programm mittun müssen. Schließlich ist hohes Commitment gefordert!

Man weiß, dass die Dinge in Bewegung kommen müssen, dass Ziele konsequenter verfolgt werden müssen und dass das gewisse „Mehr“ in der Leistung dafür erforderlich ist. Die einzige Form, diese Bewegung zu erzielen, scheint über Druck zu funktionieren.

Mitverantwortung und Eigeninitiative können jedoch gerade nicht über Druck erzeugt werden oder zumindest nur scheinbar insofern, als eben auf Grund des Druckes Verhalten gezeigt wird, das dem entspricht. Wird der Druck gemindert, kehrt das Verhalten (auch aus eigener Initiative) wieder zu den alten Mustern zurück.

Führung, die bewegt

Wenn früher unter Führung verstanden wurde, dass der Vorgesetzte darauf schaute, dass die „Mitarbeiter“ das erwartete Arbeitsverhalten zeigten, mithin also, dass alles „ordnungsgemäß“ ablief, so brauchen wir heute Führungskräfte, die Mitarbeiter in Bewegung bringen können, und zwar nicht durch einseitigen Druck – sondern durch das Ingangsetzen eines Prozesses, in den der Mitarbeiter eingebunden ist.

„Das versuchen wir doch schon längst! Es funktioniert ungenügend!“ ist oft die Reaktion, die man auf diesen Vorschlag hört. Aber hier liegt, wie in so vielem, der Unterschied im meist tiefer liegenden Detail. Achtet man darauf, was tatsächlich geschieht, so erkennt man, dass unter „Prozesse in Gang setzen“ fast immer der Versuch verstanden wird, die Mitarbeiter „zu einer Einsicht zu bringen“ oder „zu überzeugen, dass nun genau das notwendig ist“ und ähnliches mehr. Nichts bleibt hier offen als Raum für Einbezogen-Sein. Der Vorgesetzte hat alles geplant, hat alles unter Kontrolle. Das sieht er als seine Führungsverantwortung – und genau in diesem Moment ist es um die Mitverantwortung und Eigeninitiative schon geschehen. Sie wird nur mehr gezeigt, *weil* sie verlangt wird und zwar in einer vorbestimmten Form. Hier wird eine paradoxe Aufforderung offenbar, die jede echte Eigeninitiative sogleich lähmt. Es ist wie die paradoxe

* Für eine leichtere Lesbarkeit des Artikels haben wir großteils auf die zweigeschlechtliche Formulierung verzichtet.

Aufforderung: „Seien Sie selbständig“, die nicht erfüllbar ist: Handelt der Betreffende nun „selbständig“, kann ihm die Nichtbefolgung der Aufforderung vorgeworfen werden, da er das ja nur tut, weil er aufgefordert wurde und mithin nicht einem „selbständigen“ Impuls aus ihm selbst folgte. Handelt er nicht selbständig, kann ihm vorgeworfen werden, dass er der Aufforderung nicht nachkommt. Das heißt, auch wenn er es wollte, könnte er der Aufforderung nicht Genüge leisten. Die Aufforderung lässt keinen Raum für Selbständigkeit.

Stabile Muster anstatt freies Verhalten füllen den Raum

An einem Beispiel wollen wir das deutlich machen: In den meisten Führungssituationen, in denen Bewegung notwendigerweise erreicht werden soll, sind bestimmte strategische Ziele involviert, die Änderungen verlangen. Wenn also zum Beispiel als Konsequenz strategischer Ziele Verkaufszahlen gesteigert werden sollen, so ist diese Konsequenz eine Realität. Diese Realität kann man noch auf Schlüssigkeit überprüfen, das heißt also darauf, ob dies der einzige oder der beste Weg zur Erreichung des Zieles sei. Wenn das nun der Fall ist, muss man sich mit dieser Realität auseinandersetzen. Falls dies also geschieht, ist es die Aufgabe des Managers, der Realität zur Akzeptanz zu verhelfen. Er muss sie seinen Mitarbeitern „zumuten“ und öffnet den Prozess, indem er zur Auseinandersetzung mit der Realität einleitet – und dann darauf achtet, wie der Prozess sich entwickelt. Werden Fakten „weggewischt“, so muss er sie wieder hereinholen. Er weiß nicht, wie der Prozess im Detail ausgehen wird, aber er weiß, dass er die Konfrontation mit der Realität aufrecht erhalten muss. Vielleicht steht man nur deswegen vor diesem Problem, weil vorher bereits viel zu oft die Realität wieder verdrängt wurde. Vielleicht sind auch ganz andere Ursachen für die Situation maßgebend, wofür von den Anwesenden niemand etwas kann, aber das ändert an der Realität überhaupt nichts.

Er wird auch darauf achten, dass man sich wirklich mit der Realität auseinandersetzt: Warten zum Beispiel jetzt alle darauf, dass er eine Lösung vorschlägt, wird er das nicht als Zeichen der Auseinandersetzung mit der Realität werten. Er erkennt möglicherweise, dass gerade das eine Verdrängung der Realität insofern ist, als man selbst nicht über sie nachdenken muss, sondern alles an den „Vorgesetzten“ delegiert und wartet, ob er etwas „Vernünftiges“ vorschlägt. Was „vernünftig“ oder „machbar“ ist, entscheiden möglicherweise dann die Mitarbeiter. Damit wird der Prozess von allen Beteiligten wieder „geschlossen“! Vom Vorgesetzten, weil er sich zum Anbieten einer Lösung hinreißen ließ und von den Mitarbeitern, weil sie ihre Einbeziehung nicht zulassen. Das hat dann für sie viele Vorteile, wenn sie sich auf Grund bisheriger Erfahrungen auf Einbeziehungsprozesse nicht einlassen wollen (zum Beispiel, weil sie allzu oft bereits hineinmanipuliert wurden).

Häufig sind Führungsprozesse durch starke Muster geprägt, die jede Offenheit des Prozesses verhindern. Sie sind in der Regel gleichermaßen von Vorgesetzten und Mitarbeitern induziert und sollen Berechenbarkeit und Kontrolle des Prozessverlaufs für beide Seiten sicherstellen. Sind solche Muster sehr verfestigt, erhalten sie den Charakter von „Ritualen“. Wir kennen Unternehmen, die zum Beispiel „Begeisterungsrituale“ entwickelt haben: Alle sind „echt“ begeistert“ denn nur so wird sichergestellt, dass die Vorgesetzten zufrieden sind und gleichzeitig aber „nichts wirklich passiert“.

Wie entsteht dieser Raum?

Um Prozesse zu „öffnen“ und Raum für neue Entwicklungen zu geben, ist es also meist notwendig, bisherige Muster zu unterbrechen. Häufig ist der erste Versuch dies durch eher „vorwurfsvolles“ Feedback zu erreichen. „Sie wollen nun wieder die Verantwortung mir zuschieben - aber gerade das will ich nicht; ich will ja gerade, dass Sie alle mitentscheiden sollen!“ ist eine nicht untypische Reaktion. Aber hoppla! Was passiert soeben in dieser Replik? Richtig erkannt: Der Raum wird geschlossen – der Leiter der Besprechung hat wieder mal gesagt, was zu geschehen hat – und aus.

Betrachten wir seine Replik genauer. Sie besteht aus zwei Teilen: Im Ersten geschieht ein Vorwurf an die Gruppe – wenn auch mit scheinbar „beschreibendem“ Feedback: „Sie wollen mir die Verantwortung zuschieben“ – möglicherweise ist dies zutreffend, aber geschieht völlig unbewußt; möglicherweise ist es gar nicht die Intention der meisten Anwesenden. Im Zweiten wird gesagt, was zu geschehen hat. Hier könnte man noch zusätzlich feststellen, dass der Leiter „huldvoll“, gleichsam als Gunst, den anderen die Möglichkeit einräumt, mit zu entscheiden.

Offener Raum entsteht, wenn vom Gegenüber eigenständiges Abwägen, Urteilsbildung und Entscheidung verlangt wird. Dies wiederum entsteht, wenn der Prozess „offen“ ist: Er wird „geöffnet“, wenn er Raum für Reaktionen bietet. Reaktionen erhält man auf Fragen.

Ihre ehrliche Absicht entscheidet

Es mag nun der Eindruck entstehen, dass jedes Wort auf die Waagschale gelegt werden oder man wie mit „Samthandschuhen“ vorgehen müsste, damit nichts „Falsches“ passiert. Das ist natürlich nicht möglich und hier auch nicht gemeint. Das wichtige ist, aus dem Muster auszusteigen, also einen Unterschied zu bilden, der das Muster als Reaktion unmöglich macht. Das alles mit der Neugier gepaart, zu erfahren, was dann passiert. Wenn dieses Grundmotiv Denken und Handeln lenkt, dann fallen einem schon geeignete Worte ein. Und wenn sogar direkt das angesprochen wird, was den Leiter bewegt: „Ich bin neugierig, was passiert, wenn ich mich nicht zu einem Vorstellen einer Lösung verführen lasse“. Wenn nun geantwortet würde „Dann passiert eben nichts – uns fällt nichts ein, wir haben nichts zu sagen“ dann gibt es sofort Gesprächsstoff, um weiter zu reden.

Das Problem ist in aller Regel nicht die Formulierung, sondern das ehrliche Bedürfnis, die Gruppe zum Reagieren zu bringen und dafür Anstoß zu geben, aber nichts vorzugeben.

Sie sind nicht für die Reaktionen der Mitarbeiter verantwortlich!

Mitunter erfüllen diese Gedanken manchen Leiter sofort mit Sorge für die Mitarbeiter: „Ist es für die Mitarbeiter nicht peinlich, wenn sie vielleicht wirklich nichts zu sagen haben?“ fragte einmal eine Führungskraft sorgenvoll. Unsere Antwort war: „Warum soll es ihnen nicht peinlich sein? Wahrscheinlich ist es sogar höchste Zeit, dass den Mitarbeitern ihre gelernte Denkfaulheit peinlich wird. Warum wollen sie sie davor schützen?“

Gerade überbesorgte Führungskräfte halten Mitarbeiter dadurch in Abhängigkeit. Wir sollten uns angewöhnen, Mitarbeiter als erwachsene Menschen zu sehen und als solche zu behandeln. Erwachsene Menschen können Verantwortung für ihr Tun übernehmen. Erwachsene Menschen haben ihre Fragen oder Meinungen. Genauso wie sie als Mütter oder Väter ihre Kinder aufziehen, ihre finanzielle Basis in Ordnung halten und ihr eigenes Leben planen und für das alles auch Verantwortung übernehmen.

ATTEMS,WEBER

Hören Sie daher auf, sich den Kopf Ihres Mitarbeiters zu zerbrechen. Lassen Sie ihn selbst denken und für sich selbst sorgen. Fordern Sie es von ihm. Fordern Sie von ihm auch, sich für die realen Rahmenbedingungen seiner Arbeit zu interessieren und sich mit den Konsequenzen seines Handelns auseinanderzusetzen. Geben Sie ihm Raum, lassen Sie ihn frei. Fordern Sie ihn.

Was immer sie oder er tut, Sie sind dafür nicht verantwortlich, sondern nur sie oder er – solange sie oder er den freien Raum dazu hat.

Wenn man Mitarbeiter bewußt oder unbewußt permanent an einer sehr kurzen „Leine“ hält, ist man natürlich für ihr Handeln verantwortlich. Aber warum sollten Sie das sein? Sie sollen sich für die Gesamtergebnisse verantwortlich fühlen, das ist Verantwortung genug.

Ernsthaftigkeit statt verkehrter Welt

Häufig ist es ja genau umgekehrt: Vorgesetzte fühlen sich selbst für das Handeln ihrer Mitarbeiter verantwortlich – wenn aber etwas nicht erreicht wird oder schief läuft, erhalten die Mitarbeiter die Verantwortung zugewiesen. Eine solche Welt als nicht verkehrt anzusehen, gelingt nur, wenn man Führung in folgender Weise sieht: Die Mitarbeiter sollen das machen, was ich ihnen sage. Es ist meine Verantwortung, dass sie sich daran halten und ich sie unter Kontrolle habe. Läuft es schief, haben sie sich nicht an meine Anweisungen gehalten.

(Impliziter Schluss dabei: da meine Anweisungen ja prinzipiell richtig sind hätte sich daher bei ihrer Befolgung das Resultat einstellen müssen).

Also: Lassen Sie Ihre MitarbeiterInnen ruhig selbst denken und für sich selbst verantwortlich sein und sagen Sie es ihnen.

Wenn Sie das tun, werden Sie sehr rasch feststellen, dass Sie Ihre Mitarbeiter ernst nehmen müssen, mehr als bisher. Wenn eine Mitarbeiterin für eine Aufgabe Verantwortung übernimmt, müssen Sie sie ernst nehmen, das bedeutet also, diese Verantwortung auch von ihr einzufordern. Wenn das angestrebte Ergebnis ausblieb, müssen Sie sich mit ihr ehrlich und interessiert auseinandersetzen, sonst nähmen Sie sie nicht ernst. Wenn Sie ihr Unterstützung versprechen, müssen Sie sich daran halten, sonst nähmen Sie sie nicht ernst.

Es ist vielleicht überraschend, aber Sie werden feststellen, dass Sie die meisten Muster der oben erwähnten Art grundlegend irritieren, wenn Sie Mitarbeiter nur wirklich ernst nehmen und dann darauf so reagieren, wie man eben auf selbstverantwortliche Menschen reagiert. Alle Muster, die den Charakter versteckter Spiele haben, finden unter solchen Bedingungen in jedem Fall ihr Ende.

Möglicherweise ist Ihnen auch aufgefallen, dass bei dieser Art der Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern keine Notwendigkeit zur Manipulation besteht und mehr Respekt und Würde gewahrt bleibt. Und Sie selbst könnten alle Ihre kleinen Führungstricks getrost vergessen!

Um welche Prozesse geht es?

Es gibt im wesentlichen zwei Bereiche von Prozessen, die in der Führung entscheidend sind: Der Erste entsteht aus der Spannung zwischen *Ordnung* (Struktur/Regeln) und *Unordnung* (Chaos).

Der Zweite entsteht aus der Spannung zwischen *Zielen* und *Realität*.

In diesen beiden Bereichen spielt sich auch der Führungsprozess ab. Der eine ist von dem anderen nicht zu trennen, sie hängen miteinander zusammen und voneinander ab.

ATTEMS,WEBER

Im Ersten geht es um die gemeinsame laufende Überprüfung, ob alle Beteiligten die Regeln und Strukturen, in denen sie arbeiten, hilfreich empfinden und ob sie den Erfordernissen entsprechen. Manches wird nicht als hilfreich erlebt werden, muss aber dennoch seines größeren Organisationsbezugs so beibehalten werden.

Im Zweiten geht es einerseits um Zielklarheit und ihre Sinnhaftigkeit. Arbeitsgespräche über Ziele hängen in großem Maße von Ihrem eigenen Verständnis über Ziele ab. Andererseits geht es um die Frage, wie alle Beteiligten das Verhältnis zwischen der derzeit vorhandenen Realität und den Zielen sehen und verstehen. Diese beiden Prozessdimensionen verdienen Ihre Aufmerksamkeit. Sie hier eingehender zu beschreiben, überschreitet jedoch den Umfang dieses Artikels.

Wenn Sie in diesen beiden Prozessbereichen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Prozesse in den oben beschriebenen Haltungen arbeiten, werden sie einen vergemeinschafteten Prozess des gegenseitigen Führens erleben, Sie werden gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den Führungsprozess gestalten.

Schlecht beraten?

Es ist heute notwendig, Führungsprozesse von hohem Wirkungsgrad zu haben. In vielen Unternehmen wird viel Energie in Führung gesteckt, die Wirkung ist dagegen verhältnismäßig erschreckend gering.

Schlecht beraten sind Unternehmen, die ihre unmittelbare Führung an irgendwelche Techniken delegieren oder Verfahren und Systeme „einkaufen“. Man tut das meist, wenn ein Führungsdefizit bereits spürbar ist. Was wird hier wirklich gemacht? Man belohnt die Nachlässigkeit der Führungskräfte, in dem man in diese Systeme investiert, die ihnen auch noch zum Teil die Führungsaufgabe abnehmen sollen. Eine fragliche Maßnahme zur „Führungsförderung“!

Schlecht beraten sind ebenfalls Unternehmen, die Workshops oder Seminare für Mitarbeiter durchführen, um deren Arbeitsmoral wieder zu heben oder ähnliche Ziele, wenn diese Probleme mit mangelnder Wahrnehmung der Führungsaufgabe durch die Leiter zusammenhängt.

Generell sollte Führungsdefizit oder Führungsnachlässigkeit nicht durch Surrogate für andere belohnt werden. Nehmen Sie Ihren Führungskräften die Verantwortung für ihre Führungsaufgabe nicht ab! Das würde ja bedeuten, dass Sie sie als Führungskräfte nicht ernst nehmen oder sie als Führungskräfte nicht brauchen. Dann können Sie sie tatsächlich entlassen oder auf Spezialistenpositionen versetzen.

Wenn Ihre Führungskräfte Unterstützung bei der Entwicklung von Führungsfähigkeit benötigen, sind Sie schlecht beraten, wenn Sie

- ihnen Seminare zumuten, in denen sie etwas lernen, das allgemein etwas „weltfremd“ ist oder Ihre Unternehmenskultur überhaupt nicht berücksichtigt, oder in denen
- sie Allerweltsrezepte und sanfte Manipulation lernen.

Muten Sie Ihren Führungskräfte Tage für Selbsterfahrung zu! Sie sollen lernen, über ihr Verhalten zu reflektieren und ihren authentischen Stil in der Führung finden.

Bestehen Sie darauf, dass neben allen persönlichen Unterschieden, allen Führungskräften klar ist, dass eine Kultur im Unternehmen angestrebt wird, die Leistung und persönliche Verantwortung fördert (siehe oben!).