

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

4 JULI / AUGUST 2017

**SPECIAL:
Recruiting
& Bewerber-
management**

Das Ende der Chefkultur

**Weshalb klassische Hierarchien
wanken und Unternehmen
die Demokratie entdecken**

Teilhabe

Weshalb Demokratie in Unternehmen aktuell heiß diskutiert wird, analysiert Thomas Sattelberger im aktuellen Interview.

Talente

Wie Sie Schlüsselkräfte finden und entwickeln, beschreibt unser Schwerpunkt Talentmanagement.

Tools

Welche neuen Entwicklungen und Instrumente es im Recruiting und Bewerbermanagement gibt, zeigt unser Themen-Special.



**Thomas
Sattelberger**
Ex-Manager im Unruhestand



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M





Autor
Laurencz Andrzejewski
 Gründer und Inhaber der
 management 1 x 1

Foto: Andrzejewski

Arbeiten auf Augenhöhe: Warum wir Führung neu denken müssen

Im Alltag vieler Unternehmen wird zunehmend deutlich, dass Managementmethoden, die über Jahrzehnte wirtschaftlich sehr erfolgreich waren, nicht mehr greifen und an Wirkung verlieren. Dies führt zu Frustrationen und Ärger, Misserfolgen und Kollateralschäden. Es scheint an der Zeit, alte Glaubenssätze zu hinterfragen und neue Sichtweisen zu entwickeln. Der folgende Beitrag untersucht Grundannahmen zum Thema und beschreibt gute Beispiele einer zeitgemäßen Führung.

Glaubenssätze „alter Schule“ hinterfragen

Nachfolgend reflektiere ich mit Ihnen einige der herkömmlichen „Überzeugungen“, die immer noch in Management- und Personalschulungen gelehrt werden.

Glaubenssatz 1: Chefs müssen Mitarbeiter kontrollieren

Als Vater von drei erwachsenen Kindern fällt mir zu diesem Stichwort ein, was Eltern gerne zu tun pflegen: Sie erziehen ihre Kinder, indem sie Vorgaben machen, sie dazu motivieren, diese zu befolgen, und kontrollieren, ob sie sich entsprechend verhalten. Ähnlich

funktioniert Führung in traditionellen Hierarchien. Aber müssen Führungskräfte laufend kontrollieren? Die Individualpsychologie lehrt uns: Menschen möchten von Natur aus in Familie, Gesellschaft und Firma etwas zum Wohle des großen Ganzen beitragen. Dies lässt sich schon bei Kindern beobachten. Stets wollen sie mithelfen: bei der Vorbereitung des Geburtstagsfestes, bei den Bastelarbeiten der Großen, beim Abtragen von Geschirr. Allzu oft allerdings werden sie von besorgten Eltern daran gehindert („Vorsicht, das gute Geschirr“, „Dazu bist du noch zu klein“, „Lass mich mal machen“). Papa räumt hinter den Kindern her, Mama legt das Ge-

schirr ordentlich auf den Tisch. Ständige Kontrolle und Korrektur. Wie entmutigend!

Im Unternehmen nicht anders. Manchmal frage ich mich, ob Vorgesetzte davon ausgehen, dass Mitarbeiter Betrüger sind. Oft scheint es so zu sein. Möglicherweise ist dieses Kontrollverhalten auch von Selbstzweifeln geprägt: Wenn ich mit mir nicht im Reinen bin, wie kann ich dann daran glauben, dass mein Gegenüber anständig ist? Wenn ich von mir selber weiß, wie oft ich Regeln übertrete, wie kann ich dann daran glauben, dass ein anderer sich daran hält?

Gehen wir positiv davon aus, dass Menschen sich einbringen und ihre Sache gut machen wollen. Würden Sie selber, lieber Leser, wenn Sie aus sich heraus jemandem zur Hand gehen, irgendeine Sache nur halb gut oder nachlässig abliefern? Niemals. Also weg mit der Kontrolle. Trauen wir Menschen zu, dass sie ihr Bestes geben und das bestmögliche Ergebnis erreichen wollen.

Glaubenssatz 2: Chefs müssen Mitarbeiter motivieren

Was wurde nicht alles entwickelt an Methoden und Instrumenten, um Mitarbeiter zu motivieren. Viele taugen jedoch nicht viel, weil sie die Menschen nicht erreichen. Ich glaube fest daran, dass diese aus sich heraus motiviert sind. Allerdings gilt es, ihnen den Raum zu geben, ihre intrinsische Motivation zu leben. Am besten gelingt das, wenn sie in dem, was sie tun, einen tieferen Sinn erkennen und das Gefühl haben, etwas zu erreichen. Wer von der eigenen Wirksamkeit überzeugt ist, kann bessere Leistungen erzielen. So zeigen die Betriebswirte Sven Voelpel und Fabiola Gerpott in ihrem Buch „Der Positiv-Effekt“, wie sich zuversichtliche Erwartungen förderlich auf Leistung und Ergebnisse auswirken. Na also, geht doch.

Glaubenssatz 3: Chefs müssen „ambitiöse“ Ziele setzen

Ambitionierte Ziele reichen nicht. Es müssen „ambitiöse“ Ziele sein. Mehr also als „ambitioniert“, und – wie der Duden das Wort erklärt – „ruhmesbegierig“. Wie viele Vorgesetzte habe ich erlebt, die Jahr für Jahr ambitionierte Ziele ausriefen, selber aber nicht an deren Erreichbarkeit glaubten. Besonders im Vertrieb. Und

die Mitarbeiter? Jahr für Jahr mehr Selbstzweifel, mehr Überforderung, mehr Frust, da die Ziele mit legalen Mitteln einfach nicht zu erreichen waren. Menschen wollen realisierbare Ziele, sie wollen sich ausprobieren und ihre Kraft spüren. Wo das möglich ist, sehen Führungskräfte nicht nur strahlende Augen und zufriedene Mitarbeiter, sondern verzeichnen auch gute Ergebnisse. So etwa bei Allsafe Jungfalk im deutschen Engen, einem Ladegutsicherungshersteller. Dort bestimmen die 140 Mitarbeiter selber über Arbeitsprozesse und Ziele. Der Chef, Detlev Lohmann, beschreibt in seinem Buch „Und mittags geh ich heim“, wie das funktioniert. Er lässt los – und vertraut. Und die Ergebnisse sind exzellent.

Glaubenssatz 4: Chefs müssen Mitarbeiter beurteilen

Selbstverständlich muss es eine Auseinandersetzung mit den Leistungen der Mitarbeiter geben – einerseits, um Aufgaben zu finden, die zu den Fähigkeiten passen, und andererseits, um Wertschätzung für erbrachte Ergebnisse ausdrücken zu können. Nicht unkritisch werden inzwischen allerdings die in Wirtschaftsunternehmen vielfach eingesetzten „Performance-Management-Programme“ gesehen: Sie erzeugen Druck und – schlimmer noch – eine Mehrklassengesellschaft in „High“, „Medium“ und „Low“ (Performer). Das Management diskutiert über das „Ranking“ und auf Tagungen werden „Hitlisten“ vorgelesen. Das erzeugt massiven Druck, Konkurrenzverhalten, Angst. Und dies sind keine guten Quellen für exzellente Leistungen. Nochmals weise ich auf das Buch von Voelpel und Gerpott hin, in dem die Autoren aufzeigen, wie Unternehmen durch eine positive Einstellung (die Menschen wissen, was sie tun, und sind selber interessiert, gute Ergebnisse zu erzielen, müssen also nicht kontrolliert werden) hervorragende Ergebnisse, also Wertschöpfung, in materieller und nicht materieller Art erzielen. Ich bin überzeugt, dass sich diese Art einer vertrauensvollen Führung durchsetzen wird.

Ein No-Go ist, wenn der alte Chef gegenüber seinem jungen Nachfolger über einen Mitarbeiter sagt: „Der ist eine Lusche“. Stigmatisierung und üble Nachrede haben verheerende Folgen und sollten der Vergangenheit angehören. Denn Vorinformationen über ei-

nen Menschen tragen maßgeblich zu dessen Beurteilung bei. Oft ergeben Information und Vorurteil eine negative Melange. So reicht ein fremdländisch klingender Name aus, um die Einstellungschancen eines Bewerbers deutlich zu reduzieren, wie eine Studie der Antidiskriminierungsstelle der Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2012 zeigt.

Beurteilungen sind wichtig im Sinne des Talentmanagements, um Entwicklungspotenziale und Förderbedarf zu erkennen. Allerdings sollten Führungskräfte diese beschreibend verfassen, nicht wertend. Im O-Ton hört sich das so an: „Im Grunde geht es darum, Talente zu taxieren. Zu schauen, ob jemand unterfordert oder überfordert ist“, sagt Petra Bernatzeder, Geschäftsführende Gesellschafterin der upgrade human resources GmbH in München. Ein gutes Beispiel seien die Behindertenwerkstätten: Führungskräfte dort müssen die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen sehr gut einschätzen, um diese entsprechend einsetzen zu können.

Glaubenssatz 6: Der Chef weiß, wo es langgeht

In der empfehlenswerten Fernsehdokumentation „Einsame Spitze – Topmanager am Limit“ beschreiben einige Manager, wie schwierig es in ihrer Position ist, Schwäche zu zeigen. Herbert Henzler, ehemaliger Europachef von McKinsey berichtet, dass er lange versuchte, das Bild aufrechtzuhalten, dass er „alles unter Kontrolle“ hat. Es gelang bis zum Zusammenbruch. Auch der frühere Manager Thomas Sattelberger gibt zu, dass er als „Gefangener eines Vorstandsbeschlusses“ schlechte Kompromisse gemacht hat. Brigitte Ederer, Ex-Vorstand von Siemens in Wien, spricht darüber, wie sehr sie ihr Job, der auch Personalabbau mit sich brachte, belastete und ans Limit brachte. Ich selber habe in Management-Workshops immer wieder festgestellt, dass das Tabu noch nicht gebrochen ist: Es scheint geradezu als persönliches Risiko betrachtet zu werden, sich so zu zeigen, wie man wirklich ist. Allerdings gibt es Manager, die bereits offen sind: So zum Beispiel Helmut Lind, der Vorstandsvorsitzende des Sparda Bank in München, oder der Geschäftsführer der Upstalsboom Hotelkette, Bodo Janssen. Sie sprechen in Interviews und Büchern ganz offen über ihren persönlichen Weg, der Scheitern, Krisen, Rückbesinnung

und Neuorientierung beinhaltet. Auch in der geschützten Atmosphäre meiner Workshops öffnen sich Teilnehmer und berichten darüber, dass sie positive Resonanz erhielten, wenn sie sich zu ihren Grenzen, Fehlern und ihrer Hilflosigkeit bekannt haben.

Die Partitur neu schreiben – Thesen für eine neue Führungskultur

Wenn also tradierte Führungsstile nicht mehr funktionieren, wie soll es heute und zukünftig anders, ja besser gehen? Was ich anbieten kann, sind Impulse, keine fertigen Rezepturen, eher Samenkörner, die Sie selber je nach Bodenbeschaffenheit aussäen und je nach Witterung pflegen mögen. Denken wir gemeinsam nach, wie es mit „neuen Glaubenssätzen“ und einer veränderten Haltung gehen könnte.

These 1: Mitarbeiter übernehmen gerne Verantwortung

Wenn es eintreffen sollte, dass in zwei Jahrzehnten nur noch 40 Prozent der heute Beschäftigten gebraucht werden, müssen Unternehmen diesen 40 Prozent besondere Aufmerksamkeit schenken. Eigentlich logisch: in Zeiten von Digitalisierung, Arbeit 4.0, Globalisierung und Agilität müssen sich Führungskräfte schon heute den Menschen, die noch da sind, verbindlich zuwenden, echte Beziehungen entwickeln. Dazu gehört unter anderem das Fragenstellen und Zuhören, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Marktes besser zu verstehen und berücksichtigen zu können. Einer, der das bereits seit Jahren praktiziert, ist Götz Werner, Gründer und Aufsichtsrat der dm-Drogeriemarktkette. Er hört zu – und schafft den Raum, den es zur Umsetzung der Impulse und Ideen braucht. Bis hin zur Sortimentsgestaltung in der einzelnen Filiale. Die Mitarbeiter leben sehr gut mit der Verantwortung, denn sie haben das Gefühl, dass sie in „ihrem Laden“ arbeiten.

Bei wirDesign in Braunschweig, stets unter den Top Ten der Deutschen Corporate-Identity-/Corporate-Design-Agenturen sowie Preisträger Great Place to Work 2017, haben die Mitarbeiter zunächst für einen Testzeitraum die Zusammensetzung der Teams und damit die Arbeitsabläufe selbstverantwortlich neu festgelegt. Die Zufriedenheit stieg, die unproduktiven Stunden sanken um zwölf

Prozent. Niemand wollte mehr zurück, weil alle im Alltag die Vorteile der selbstbestimmten Arbeitsweise als befriedigend empfanden.

These 2: Alte Werte sind Garanten für Erfolg

Grundlage einer zukunftsfähigen Führungskultur ist die innere Haltung mit Blick auf und Interesse für die Menschen im Unternehmen. Werte wie Respekt und Wertschätzung, die Toleranz gegenüber dem Andersartigen und der Blick fürs Gemeinwohl können Führungskräfte maßgeblich durch ihr vorbildliches Verhalten im Unternehmen fördern. Die Mitarbeiter von Upstalsboom haben ihre Unternehmenswerte in einem Workshop gemeinsam erarbeitet und in einem „Wertebaum“ bildlich dargestellt.

Ihr Geschäftsführer – aufgeschreckt durch eine Betriebsklimaanalyse – beschreibt ausführlich, wie er „in sich ging“, seine Haltung in mehreren Klosteraufenthalten reflektierte, und in einem mehrere Jahre dauernden Prozess sich selbst und sein Unternehmen veränderte. Der Erfolg lässt sich sehen: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg um 80 Prozent. Der Krankenstand sank von acht Prozent auf weniger als drei Prozent. Die Umsätze verdoppelten sich innerhalb von drei Jahren mit einer signifikanten Steigerung der Produktivität. Wertschätzung macht's möglich.

These 3: Probieren geht über Studieren

In einer menschenorientierten Führungskultur auf Augenhöhe besteht das Selbstverständnis der Vorgesetzten darin, ihren Mitarbeitern individuelle Rahmenbedingungen für deren Entfaltung zu schaffen und das Erzielen von guten Ergebnissen zu erleichtern. Nicht jedem „Chef alter Schule“ fällt es leicht, „Lernwelten“ zu schaffen, Fehler auszuhalten, Experimente zu begleiten. Götz Werner formuliert es so: „Führung ist heute nur noch legitim, wenn sie die Selbsterfahrung der anvertrauten Menschen zum Ziel hat“.

In diesem Sinne hat das Unternehmen wir-Design mit einem externen Berater in einem zweijährigen Veränderungsprozess eine eigene Methode entwickelt: den „Flip“. Darunter verstehen alle im Unternehmen das Prinzip, eine Idee einfach auszuprobieren – mit der Option, jederzeit etwas daran zu ändern. Da-

bei folgen die Mitarbeiter dem Motto „80 ist die neue 100“. Das heißt: Man wartet nicht mit Entscheidungen, bis jedes „Wenn und Aber“ geklärt ist, sondern fängt an, geht voran, probiert aus. Schnelle Korrektur und Anpassung inbegriffen. Um diese Entwicklung zu fördern, würdigen Führungskräfte auch kleine Fortschritte, nicht erst formidabile Endergebnisse. Das interne Marketing macht Fortschritte sichtbar. Damit aktivieren sie das neuronale Belohnungssystem der Teammitglieder, was wirksamer ist als ein Bonus (Hüther 2015).

Klartext zu reden ist in solchen Unternehmen ein hoher Wert. Im Sinne der Wahrhaftigkeit kommunizieren Vorgesetzte auch und gerade „unliebsame“ Entscheidungen wie Versetzungen oder Trennungen verständlich, respektvoll und zeitnah. Dies bedeutet, Mitarbeitern als erwachsenen Menschen zu begegnen. Wie ich aus eigener Beratungserfahrung weiß, stärkt dies das Selbstbewusstsein der Betroffenen – und die Bleibenden bewerten es positiv.

These 4: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen

Bereits 2007 wies Alain Gauthier im „Handbook of Top Management“ Teams darauf hin, dass Manager in Wirtschaftsunternehmen „einen hohen Grad an persönlicher Reife“ haben müssten, um mit der zunehmenden Komplexität, Unsicherheit und Diversität angemessen umgehen zu können. Gefragt sind postkonventionelle, weltzentrierte Führungskräfte, um die anstehenden globalen und lokalen Probleme zu lösen.

Selbstführung beinhaltet und setzt voraus: Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion, Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung. Grundlage für gelingende Selbstführung ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, ohne die es im Management nicht mehr geht. Nur wer sich selbst kennt, kann sich selbst und in Folge auch andere Menschen führen. Die eigenen Gefühle zuzulassen, sie einzuordnen, mit ihnen umzugehen, ist die Basis für einen stabilen Stand als Manager und die Voraussetzung für eine anhaltende physische und psychische Gesundheit. Mitarbeiter selbst-reflektierter Chefs profitieren davon, indem diese Vorgesetzten sich im Alltag entspan-

nter, verständnisvoller, demütiger und wertschätzender zeigen. Das Selbstverständnis ist den Menschen zugewandt. Bernd Gaukler, Personaler bei Upstalsboom, formuliert es sinngemäß so: „Führungskräften muss bewusst sein, dass Menschen zu führen eine Dienstleistung ist – nichts anderes“.

Joachim Schledt, HR-Manager von Alnatura, sagt dazu: „Führung ist immer auch Orientierung und wird als beispielhaft kulturprägend wahrgenommen. Somit ist gute Selbstführung die Grundvoraussetzung für gute Führung und ihre Glaubwürdigkeit. Der Prophet, der Wasser predigt und Wein trinkt, ist nicht glaubwürdig.“ Also schauen wir selbst in den Spiegel.

These 5: Es braucht mehr Mut

Wenn sich Führung stärker am Menschen orientiert, müssen wir Mut im Management neu definieren. Es geht nicht darum, waghalsige Entscheidungen zu treffen. Mut kann vielmehr bedeuten, auch als Führungskraft zu eigenen Bedürfnissen zu stehen (zum Beispiel nicht laufend am Smartphone erreichbar zu sein), Rückgrat zu zeigen, wenn es um höhere Ziele (Menschlichkeit leben, Umweltressourcen schonen) und eigene Überzeugungen (Fairness zahlt sich aus) geht. Das kann bedeuten, dass ein Vorgesetzter sich weigert, eine „Vorgabe von oben“ (zum Beispiel Kündigungen im Hauruckverfahren) auszuführen. Nicht zuletzt gehört dazu der Mut, Prioritäten auf der persönlichen Agenda abzuwählen, wenn die Arbeitsbelastung zu hoch ist. In einer Kultur auf Augenhöhe wird dieses „Nein“ gehört – und respektiert werden. Damit leisten Führungskräfte auch einen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeiter.

Fazit

Tradierte Glaubenssätze in Sachen Führung zu hinterfragen erscheint immer wieder angebracht, kann in Unternehmen allerdings tiefgreifende Veränderungen auslösen. Denn „Arbeiten auf Augenhöhe“ bringt mit sich, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und selbst neue Wege erproben. Führungskräfte sind gefragt, dies auszuhalten und bestmöglich zu unterstützen. Führung selbst wird dadurch nicht einfacher, aber möglicherweise erfüllender. Zufriedene Mitarbeiter und eine gute Geschäftsentwicklung sind lohnende Ergebnisse.