

Sperrfrist bis zum 20.10.2004
Es gilt das gesprochene Wort

Menschenführung heute

Begrüssung und einleitende Bemerkungen

...

Erfolgszentrierte und menschenorientierte Führung

Um Missverständnisse zu reduzieren: In jeder ernstzunehmenden Führung der Erfolg und die Auftragserfüllung im Zentrum. Der langfristig bewährte Weg zur Auftragserfüllung ist aber eine menschenorientierte Führung.

Menschenorientierte und auftragszentrierte Führung sind folglich keine Widersprüche, im Gegenteil. Menschenorientierte Führung ist auf Dauer die Voraussetzung für eine nachhaltige erfolgszentrierte Führung!

Und dass die Führung sich am Menschen orientieren, eben menschenorientiert sein soll, war Jeremias Gotthelf ein stetes Anliegen – besonders deutlich seinen „Ueli-Romanen“.

Wahrnehmungsprobleme in der Menschenführung

Insbesondere in der Mitarbeiterführung begegnen wir dem Problem, dass Absichten und Massnahmen von den Betroffenen oft anders wahrgenommen werden, als sie von den Führungskräften beabsichtigt waren, wie folgende drei Beispiele erahnen lassen:

Erstens: Der Firmeninhaber möchte seiner neuen Geschäftsführerin vor allem in der Einarbeitungsphase mit Rat und Tat zur Seite stehen, und diese reagiert sehr verunsichert, weil sie den Eindruck hat, der Firmeninhaber zweifle an ihrer Fachkompetenz.

Zweitens: Die Personalchefin erkundigt sich teilnahmsvoll, wie es einem ihrer Mitarbeiter nach einer belastenden Ehescheidung gehe, und dieser empfindet die Anteilnahme eher als Neugierde.

Drittens: Der Abteilungschef erklärt einem Mitarbeiter einen zweijährigen, im Geschäftsinteresse absolut notwendigen Auslandsaufenthalt als einmalige Chance und herausfordernden Challenge. Der Mitarbeiter und seine Ehefrau, Eltern von zwei schulpflichtigen Kindern, empfinden den einmaligen Challenge im gegenwärtigen Zeitpunkt aber eher als Strafversetzung.

Und auch in schon in Gotthelfs Schriften finden wir zahlreiche Dialoge, in denen der Empfänger eines Ratschlages den Schlag deutlicher spürte als den Rat.

Allerdings soll nicht verschwiegen werden, dass es in der Mitarbeiterführung unserer Zeit nicht nur Wahrnehmungsdifferenzen gibt, sondern auch tatsächliche Veränderungen, die man durchaus als radikal bezeichnen kann. Etwas vereinfachend lassen sich stellvertretend für viele folgende Spannungsfelder aufzeichnen:

- | | | |
|-----------------------------------|-----|-----------------------------------|
| - Anzahl Aufgaben steigt | und | Anzahl Mitarbeiter sinkt |
| - Komplexität der Probleme steigt | und | zur Verfügung stehende Zeit sinkt |
| - Qualifikationsdruck steigt | und | Karrierechancen sinken |
| - Mobilitätsforderung steigt | und | Arbeitsplatzsicherheit sinkt |

Gefragt sind vor allem Leaderpersönlichkeiten

Gerade in Zeiten des Wandels steigt zwangsläufig die Unsicherheit, und es entstehen vielfältige Ängste. In Phasen wirklicher oder vermeintlicher Unsicherheit sind Leaderpersönlichkeiten gefragt. In Krisen möchten Mitarbeiter beispielsweise von ihren Chefs persönlich orientiert werden und nicht von noch so gut ausgebildeten Pressesprechern und Kommunikationsberatern.

Es würde den Rahmen dieser Ausführungen sprengen, detailliert auf die durchaus vorhandenen Unterschiede zwischen typischen Manager- und Leaderpersönlichkeiten einzugehen. Aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Anrecht auf Führungskräfte, die einerseits auftrags- und erfolgszentriert und andererseits auch menschenorientiert führen. Auch wenn man an die Löhne von gewissen Führungskräften denkt, ist die Forderung keineswegs übertrieben, dass wir „Leader mit Managerfähigkeiten“ und „Manager mit Leaderfähigkeiten“ brauchen.

Übrigens: Wenn ich von Menschenführung spreche, meine ich sehr viel mehr als nur die Mitarbeiterführung. Auf Menschenführung haben beispielsweise auch Kinder ein Anrecht, und zu den wirklich geforderten Führungskräften zähle ich neben vielen anderen durchaus auch Mütter, Väter und sowie Lehrerinnen und Lehrer.

Also: Gerade in Zeiten rascher Veränderungen möchten Menschen absolut zu Recht Leaderpersönlichkeiten der folgenden Art *erleben*:

- Chefs, die ganz wenige Dinge versprechen, aber die dann auch einhalten;
- Chefs, die nicht nur gewandt reden, sondern aufmerksam, geduldig, lückenlos und wohlwollend zuhören;
- Chefs, die nicht nur Ziele vereinbaren und Mitarbeiter beurteilen, sondern diese zuerst einmal als Menschen beachten und behandeln und erst später loben oder tadeln;

- Chefs, die nicht absenderorientiert, sondern empfängerorientiert informieren;
- Chefs, die nicht nur Loyalität von unten nach oben fordern, sondern Loyalität von oben nach unten vorleben;
- Chefs, die nicht nur von Vorbildern erzählen, sondern Vorbilder sind;
- Chefs, die nicht nur von Ethik reden, sondern ethische Überzeugungen verinnerlicht haben und leben.
- Chefs, die realisieren und zugeben, dass sie Mitarbeiter unendlich nötig haben!

Diese Aufzählung kann von jeder ZuhörerIn und jedem Zuhörer beliebig nach dem Grundsatz ergänzt und präzisiert werden: Ich führe meine Mitarbeiter genau so, wie ich selbst gern geführt werden möchte.

Zur Überwindung von Beziehungsstörungen

Gerade in den letzten Monaten hat sich leider in zahlreichen privaten und staatlichen Organisationseinheiten gezeigt, dass Mitarbeiter insbesondere in unsicheren Zeiten des Wandels unter folgenden Fehlverhalten ihrer Vorgesetzten besonders leiden:

- Fehlende Sinnvermittlung
- Fehlende oder zu späte Information
- Entscheidungsschwäche, gepaart mit einem übertriebenen Harmoniebedürfnis
- Stolze Einsamkeit und als Folge Führung aus zu grosser Distanz
- Mangelhafter Gerechtigkeitssinn
- Delegation von Aufgaben ohne entsprechende Kompetenzen
- Unablässiger, phasenweise auch völlig unbegründeter Zeitdruck

Nicht weniger verhängnisvoll für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Berufsalltag sind aber auch typisches Fehlverhalten von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten, wie zum Beispiel:

- Fehlerhafte oder ungenügende Selbsteinschätzung
- Mangelnde Zivilcourage: Man beklagt sich zu Hause statt beim Chef
- Überempfindlichkeit, getarnt als Sensibilität
- Zurückbehaltene Informationen, weil Wissen Macht bedeutet
- Halbwahrheiten und Gerüchte über Kolleginnen und Kollegen, um die eigene Position zu stärken

Spannungen und Beziehungsstörungen im Berufsalltag lassen sich nicht vermeiden. Sie lassen sich im schlechten Fall verdrängen oder im guten Fall konstruktiv überwinden.

Deshalb soll als Hilfe zur Überwindung von Beziehungsstörungen nur stichwortartig auf die sich in der Berufspraxis sehr bewährte „8-Schritte-Methode“ hingewiesen werden:

1. Störung wahrnehmen
2. Konfliktgegner ernstnehmen und ihm zuhören
3. Probleme und Positionen konkret definieren
4. Saubere Ursachenanalyse
5. Kritische Selbstbeurteilung
6. Konkrete Problemverminderer einsetzen
7. Erfolgskontrolle durchführen
8. In Kontakt bleiben

Zentrale Bedeutung des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit

Unsere Zeit ist unter anderem gekennzeichnet durch weit verbreitete Orientierungskrisen sowie vielfältige und vielschichtige Zukunftsängste. Angst ist nun aber eine denkbar schlechte Ausgangsbasis, um unter schwierigen Bedingungen initiativ und kreativ den Erfolg anzustreben. Wo Vertrauen herrscht, findet die Angst einen schlechten Nährboden. Deshalb sind alle vertrauensbildenden Massnahmen immer auch Angstprophylaxen.

Diese Feststellung gilt in der Politik und im Wirtschaftsleben in gleicher Weise. Die in der Menschenführung wichtigsten Vertrauensbereiche sind stichwortartig:

- das Vertrauen in sich selbst und die eigene Leistungsfähigkeit;
- das Vertrauen in die für die Auftragserfüllung notwendigen Hilfsmittel;
- das Vertrauen in die Unterstellten, dass Anordnungen nicht nur gehört, sondern auch wirklich ausgeführt werden;
- das Vertrauen in Kollegen, damit aus dem Nebeneinander ein Miteinander und letztlich ein Füreinander entsteht;
- das Vertrauen in glaubwürdige Führungskräfte, denen wir unseren Schlussgedanken widmen wollen.

In der Umgangssprache wird Vertrauen oft "geschenkt". Aber in der Unternehmensführung werden in der Regel keine Geschenke gemacht - auch nicht im Bereich des Vertrauens. Gewiss gibt es das Vertrauen im Sinne einer einseitigen Vorausleistung. Nur - und jetzt wollen wir realistisch bleiben: Schon nach relativ kurzer Zeit wird das Vertrauen nicht mehr

einfach geschenkt, sondern entweder bestätigt, verstärkt oder aber enttäuscht, aufs Spiel gesetzt und manchmal auch verspielt.

In einer erfolgszentrierten und menschenorientierten Führung geht es also um die zentrale Frage, wodurch und wie Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen und erhalten können. Bei der Beantwortung dieser Frage stossen wir rasch auf den Begriff der Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdig sind oder werden Führungskräfte - in welchem Bereich auch immer - in erster Linie durch

- Fachkompetenz und Effizienz
- Menschlichkeit
- vorbildliche Leistungen in ihrer Kernkompetenz
- beispielhaftes Verhalten und
- Fürsorge für die Mitarbeiter

Gelegentlich wird die Frage gestellt, ob Fachkompetenz oder Menschlichkeit in der Führung bedeutungsvoller seien. Diese Alternativfrage ist aus folgendem Grunde unredlich.

Wer nur über Fachkompetenz und keine Menschlichkeit verfügt, läuft Gefahr, mit der Zeit grausam zu werden. Und eine Führungskraft, die nur menschlich, aber nicht fachkompetent ist, wirkt lächerlich.

Ich wünsche Ihnen und mir, dass wir uns in der Menschenführung nie zwischen Grausamkeit und Lächerlichkeit entscheiden müssen!

Ausgewählte Literaturhinweise

Steiger, Rudolf: Beziehungsstörungen im Berufsalltag; Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten; 3. überarbeitete Auflage; Frauenfeld 2002.

Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung, 13. überarbeitete Auflage; Frauenfeld 2004.

Prof. Dr. Rudolf Steiger

Dozent für Menschenführung und Kommunikation an der ETH Zürich sowie Direktor der Militärakademie im Rang eines Brigadiers.

Verfasser mehrerer praxisnaher Bücher, die bisher in über 40 Auflagen erschienen und in mehrere Sprachen übersetzt worden sind.