



... für **tpm** ...

**Christoph Brechtel**

# **Führungsverantwortung**

**Psychologie und Unternehmenskultur**



tredition®

[www.tredition.de](http://www.tredition.de)

© 2015 Christoph Brechtel

Lektorat: Eva Vornberger, Bernd Schätzle

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

978-3-7323-3680-7 (Paperback)

978-3-7323-3681-4 (Hardcover)

978-3-7323-3682-1 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Alle beispielhaft in diesem Buch vorgestellten Personalentwicklungsinstrumente sind das Ergebnis jahrzehntelanger Erfahrung und Entwicklungsarbeit des *Teams für Psychologisches Management, Beratungsgesellschaft mbH*. Die geschilderten Konzepte wurden und werden in bekannten Unternehmen und Organisationen in Teilen oder als Gesamtkonzept (auch international) umgesetzt. Sie dienen dazu, die jeweilige Führungsphilosophie und Unternehmenskultur unter der Perspektive der Organisationspsychologie zu optimieren.

# **Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort**

**Worum geht es?**

**Der Unterschied zwischen Manager und Führungskraft**

**Der Wert der Arbeit**

**Die Führungspersönlichkeit**

**Führung und Führungsstile**

Führerzentriert

Gruppenzentriert

Dezentriert

Flexible Führung

Empathische Führung

Typische Führungsfehler

Motivierende Führung

Führung von Teams

Führung bei Veränderung

Das KVP-Prinzip

**Beurteilung**

Sympathie-Effekt

Äußere Erscheinung

Stereotype

Hof-Effekt

Feedback-Regeln

Das Beurteilungsgespräch

Die Vorgesetzten-Beurteilung

## **Individuelle Potenzialeinschätzung**

Das Bewerbergespräch

IPEV

## **Pers onalentwicklungs-Instrumente**

### **Schlüsselqualifikationen**

Die „Big Five“

Und was erwarten Mitarbeiter?

Und was wird in Zukunft von Führungskräften erwartet und gefordert?

### **Kompetenzmodelle**

Fachkompetenz und Führungskompetenz

Faktoren und Dimensionen

Interkulturelle Kompetenz

### **Identifizierung von Führungspotenzial**

Fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen

### **Gruppenauswahlverfahren**

Methodische Prinzipien

Assessment-Center

Development-Center

Orientierungs-Center

Audit

### **Mitarbeiter fördern**

Seminare, Trainings, Workshops

Förderkreis und Führungskolleg

Coaching und Mentoring

„On-the-Job“ & Projekte

### **Führungskultur als Projekt**

### **Zukunft der Berater**

**Schlussbemerkung**

**Stichwort-Verzeichnis**

**Literaturverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis**

**Über tpm**

**Über den Autor**

# Vorwort

Zurzeit quellen die „Newsletters“ von Management-Netzwerken (wie z.B. *Harvard Business* oder *Xing*), Blogs, Websites (*Zeit Online*, *Welt*, *Forbes* etc.) geradezu über zum Thema „Neues Führen“ und „Führungsverantwortung“.

Dies geschieht in regelmäßigen Abständen. So etwa alle fünf bis zehn Jahre.

Schon bei der Gründung von **tpm** (Team für Psychologisches Management Beratungsgesellschaft mbH) bauten wir auf eine Eigenkonzeption von Führung auf, mit der psychologischen Perspektive eines **flexiblen** und **mitarbeiterorientierten Führungsstils**, der gleichzeitig aber auch einen eindeutigen Gestaltungs- und Steuerungsanspruch beinhaltet. Schön, dass dieser heute wieder als „*nötiger denn je*“ gefordert wird. Mit der aufschäumenden Welle der „*Emotionalen Intelligenz*“ der 1990er und 2000er Jahre sprach man von „*empathischer Führung*“, die von manchen Beratern auch als „*Psychofalle*“ missverstanden wurde. Die „moderne“ Führungskraft von heute ist ein Partner der Mitarbeiter, aber - trotz „Fürsorgepflicht“ - nicht ihr Therapeut. Ich glaube nicht einmal, dass jemals ein Vorgesetzter ernsthaft daran gedacht hat, den Psychotherapeuten zu spielen. Viele haben ja nicht einmal Zeit zum Führen!

Das Thema „Führungsverantwortung“ ist in meinen Ausführungen unter zwei Perspektiven beschrieben:

Die erste Perspektive ist das individuelle Führungsverhalten einer Führungskraft in ihrer Position. Die zweite Perspektive ist das Führungsverständnis (*die „Führungsleitlinien“ und Unternehmenskultur*) des Unternehmens.

Somit setzt sich das Buch mit den täglichen Anforderungen an einen Vorgesetzten (*oder einen, der es werden will*) auseinander, also: Führung, Führungsverhalten, Personenwahrnehmung, Potenzialeinschätzung, der Umgang mit Mitarbeitern etc. Und ebenso wird die Führungskultur und die Personalentwicklung von Unternehmen beschrieben, also: Schlüsselqualifikationen oder Kompetenzen, die von einer Führungskraft erwartet werden. Und wie Führungskräfte diese diagnostizieren und fördern.

Natürlich gibt es bei diesen Perspektiven eine Schnittmenge. Zumindest wäre das eine berechtigte Hoffnung! Denn wenn die Ziele einer Organisation weder etwas mit den Zielen von Vorgesetzten noch mit denen von Mitarbeitern zu tun haben, dann haben alle eine völlig unterschiedliche Motivation und es wird in diesem Unternehmen kein einvernehmliches Arbeitsklima herzustellen sein, geschweige denn eine Identifikation mit dem Produkt oder dem Unternehmen.

## Unternehmensziele

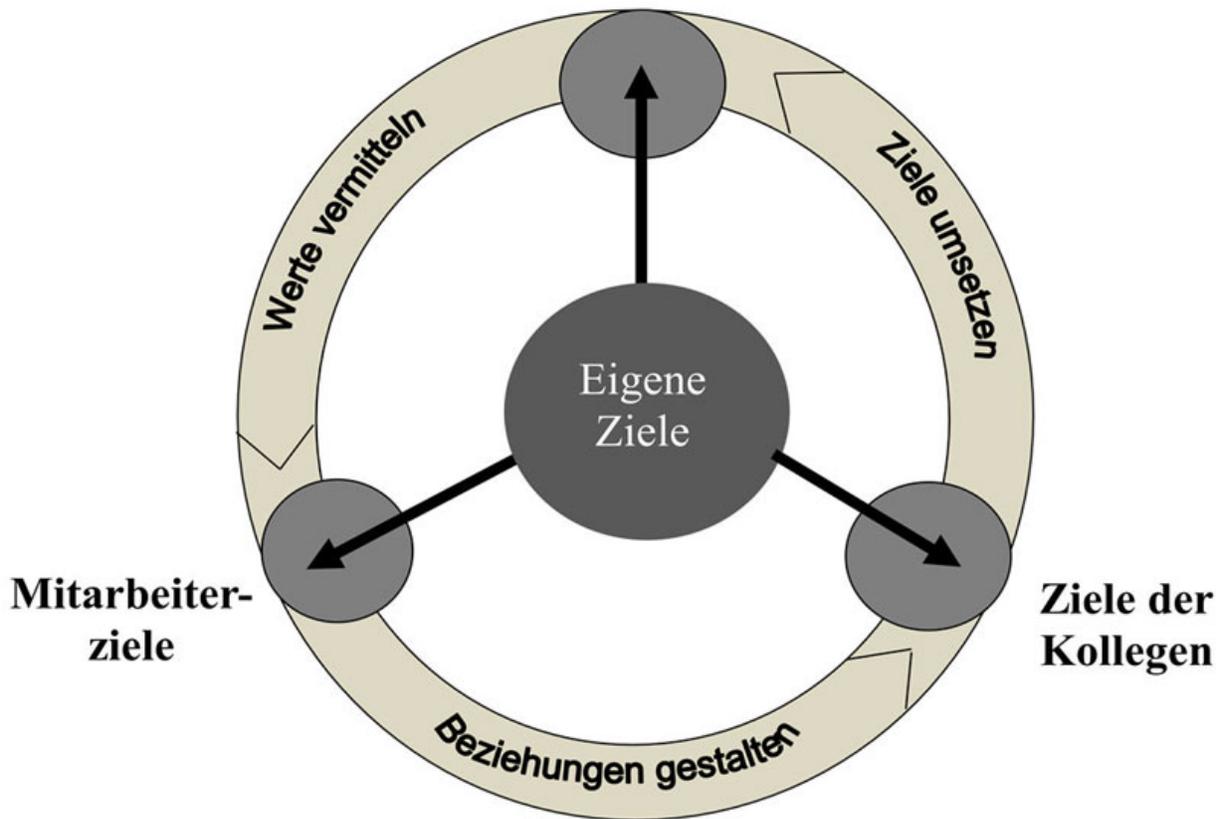


Abbildung 1: Spannungsfeld der Ziele

Somit gehört es unter anderen auch zu den Merkmalen eines erfolgreichen Vorgesetzten, dass er den „Spagat“ schafft, die eigenen Ziele (*dazu gehören neben den beruflichen auch die privaten und familiären Ziele*) mit denen der Kollegen, der Mitarbeiter und des Unternehmens *unter einen Hut* zu bekommen. Und in diesem Spannungsfeld die Beziehungen gestaltet und Ziele umsetzt, also Ergebnisse auf einer klaren Wertebasis erzeugt.

Also nicht die Übersicht verlieren und Gelassenheit bewahren!

## **Worum geht es?**

***„Leadership is not about ability, it's about responsibility!“***

Den Spruch habe ich in dieser oder ähnlicher Form schon so oft gehört, dass es nicht mehr zu recherchieren ist, wer diesen Satz ursprünglich geprägt hat; aber dieses Zitat trifft den Nagel auf den Kopf!

Beim Führen von Mitarbeitern geht es also nicht darum, ob jemand über eine bestimmte (Management-) Fähigkeit („ability“) verfügt, sondern ob jemand bereit ist, die persönliche Verantwortung („responsibility“) für Mitarbeiter zu übernehmen.

Auch wenn diese Äußerung von Managementtrainern oder Vorständen viel zitiert wird, sieht die Realität in Unternehmen oft anders aus. Zum einen beschäftigen sich die meisten Führungstheorien vor allem mit den Managementtechniken und weniger mit der Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitern. Zum anderen wird bei der Beförderungspraxis immer noch meist derjenige befördert, der über das beste Fachwissen verfügt, weil sein Vorgesetzter ihm damit seine Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken möchte, oder weil er selbst auf diese Weise zum Vorgesetzten wurde.

Hohes Fachwissen ist selbstverständlich sehr wertvoll für jedes Unternehmen, prädestiniert aber noch nicht hinreichend zur Übernahme von Führungsverantwortung,

sondern eher zur Übernahme von Expertenrollen. Viele Unternehmen, die Wert auf ein professionelles Talent-Management legen, trennen die Qualifizierungsmaßnahmen für Experten und Führungskräfte, da in ihren Positionen unterschiedliche Anforderungen gestellt werden.

Bevor jemand seine erste Führungsaufgabe wahrnimmt, erhält er im besten Fall ein Führungstraining, das ihn auf seine Aufgaben vorbereiten kann. Diese Maßnahmen sind in den jeweiligen Unternehmen von unterschiedlicher Qualität. Sie reichen von einfachen Trainingsmaßnahmen bis hin zu mehrstufigen, an Lernzielen orientierten Förderkreisen („top talent groups“) und Coaching. Je intensiver jemand die Chance hat, sich mit seiner künftigen Rolle und mit sich selbst auseinanderzusetzen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass seine Mitarbeiter gerne und mit Engagement für ihn und das Unternehmen arbeiten.

Bei kurzen - meist 1-3 tägigen - Führungstrainings, werden in der Regel nur Managementtechniken vermittelt. Da werden Führungsaufgaben und dazugehörige Methoden besprochen, manchmal auch Mitarbeitergespräche in Rollenspielen eingeübt oder auch strategische Führungsgrundsätze des Unternehmens und rechtliche Grundlagen diskutiert etc. Das Thema Mitarbeiter-Förderung und Motivierung kommt meist zu kurz. Eine echte Rollenklärung und was es für die einzelne Führungskraft persönlich bedeutet, Verantwortung für Mitarbeiter zu übernehmen, ist in dieser Kürze gar nicht zu vermitteln.

Auffällig ist, dass ausgerechnet Investitionen in die Führungsqualifizierung und Personalentwicklung immer dann, wenn es einem Unternehmen schlechter geht, den

Sparmaßnahmen als erstes zum Opfer fallen. Warum ist das ein Fehler?

Betriebswirtschaftler nennen schlagwortartig drei Kriterien, die es einem Unternehmen ermöglichen, erfolgreicher als andere zu sein: *Kapital, Technologie* und *Mitarbeiter*.

Tatsache ist, dass Kapital (*durch günstige Unternehmenskredite, Kapitalerhöhung etc.*) in der Regel zu beschaffen ist. Der technologische Vorsprung, den ein Unternehmen meist mit sehr hohen Entwicklungskosten erreicht, wird (das sieht man sehr anschaulich bei Automobilunternehmen) von der Konkurrenz nach nur wenigen Monaten aufgeholt. Und dieser Technologievorsprung war ja bereits eine Leistung der Mitarbeiter. Was also bleibt, sind engagierte Mitarbeiter, die „dranbleiben“. Deren Fähigkeiten sind letztendlich die Garantie für die Qualität der Arbeitsprozesse und deren Führungsqualifikationen sind die Garantie für ein innovationsförderliches Unternehmensklima. Wer also dafür sorgt, dass Mitarbeiter sich für ihre Aufgabe engagieren und hochqualifizierte Führungs- und Nachwuchsführungskräfte das Unternehmen nicht verlassen, also Identifikation und Bindung erzeugt, der kann seinen Vorsprung langfristig halten und immer wieder nachjustieren.

Unternehmen, die in die systematische Entwicklung ihrer Führungskräfte investieren, erhalten nicht nur hervorragend ausgebildete Vorgesetzte, sondern verbessern ihre Unternehmenskultur auf allen Ebenen.

Wie das geht, steht in diesem Buch. Dabei handelt es sich jedoch nicht um Formulare oder „Produkte“, die Trainingsinhalte oder Personalentwicklungsmaßnahmen als

„Rezept“ beschreiben, sondern um grundsätzliche Vorstellungen und persönliche Erfahrungen, die ich in über drei Jahrzehnten als Trainer und Coach zusammen mit meinen Kollegen von **tpm** gesammelt habe.

Hin und wieder weise ich auf einzelne Überschneidungen zu meinem Buch „*Wer wir sind und wie andere uns sehen*“ (2013) hin. Darin geht es um *Menschenkenntnis* und die *Wahrnehmung von Personen*. Für das vorliegende Buch habe ich den einen oder anderen Abschnitt daraus unter der Perspektive des *Führungsverhaltens* - je nach Bezug kürzer oder ausführlicher - überarbeitet.

*PS: Noch eine Bemerkung zum sprachlichen Ausdruck. Es macht den Text schwer lesbar, immer Mitarbeiter/in, etc. zu schreiben. Deshalb bitte ich Sie, zu akzeptieren, dass gegebenenfalls bei der Nennung der maskulinen Form immer auch die feminine mitgedacht ist.*

# **Der Unterschied zwischen Manager und Führungskraft**

Ist das tatsächlich ein Unterschied? In der einschlägigen Literatur wird immer wieder sehr deutlich darauf hingewiesen, dass dieser Unterschied sogar sehr wesentlich ist. In der Wirklichkeit treffen wir aber immer auf Personen in Führungspositionen, die beides tun, also „führen“ und „leiten“ (so *hieß* „*managen*“ *früher*). Der Unterschied liegt also nicht in der Person, sondern in der jeweiligen Fhungsrolle oder ~aufgabe.

Um es kurz zu machen: Ein Manager organisiert die Arbeit, eine Führungskraft übernimmt die Verantwortung für ihre Mitarbeiter, die diese Arbeit umsetzen. In der Regel haben Führungskräfte beide Funktionen, sind also Manager und Führungskraft in einer Person. Wo sie ihren Schwerpunkt setzen, hängt von ihren persönlichen Vorlieben, den Belohnungsstrukturen und den Unternehmenszielen ab.

## ***Quick-Wins ... und dann?***

Es gibt einige Unternehmen (*da will ich jetzt keine Andeutungen machen und schon gar nicht irgendwelche Namen nennen*), deren Unternehmensphilosophie in einer „Quick-Wins-Strategie“ besteht, d.h. möglichst schnell kurzfristige Erträge zu erzielen - und das immer wieder. Also schnell ein „sensationelles“ Angebot auf den Markt

werfen, möglichst alles verkaufen und dann sofort den geplanten nächsten „Deal“ starten. Management *von einem Tag zum anderen*, kurzfristige Perspektiven, schnelle Gewinne, hohes Tempo. Unglücklicherweise überträgt sich diese (*oft erfolgreiche*) Haltung auch auf die Verhandlungs- und Führungskultur. Bei Verhandlungen geht es darum, möglichst schnell das eigene Ziel zu erreichen, ohne sich darüber Gedanken zu machen, wie es dem Verhandlungspartner (= *dem Gegner*) dabei geht. Wahrscheinlich sieht man ihn eh nicht mehr wieder, oder er ist sowieso schon vom Unternehmen abhängig und hat nur die Wahl, nachzugeben oder gar kein Geschäft zu machen. Auch beim Umgang mit Mitarbeitern wird nicht an einer langfristigen Perspektive gearbeitet. Oft werden (*in „Motivierungsgesprächen“*) Versprechungen gemacht, die dann schnell wieder vergessen sind. Wenn Mitarbeiter frustriert das Unternehmen verlassen, dann holt man sich eben neue. Führungskräfte, welche diese Quick-Wins-Mentalität durchhalten, werden belohnt, weniger qualifizierte Mitarbeiter (oder Leiharbeiter) lässt man gehen, denn die sind leicht zu ersetzen.

Unternehmen, die auf dieser Basis (wirtschaftlich) erfolgreich sind, riskieren ein Burnoutförderndes Betriebsklima und sind an Themen, die in diesem Buch beschrieben sind, höchstwahrscheinlich nicht einmal im Ansatz interessiert.

Man kann dies moralisch bewerten, wie man will: Solange die „Quick-Wins“ kommen, wird sich nichts ändern. Wenn die „Quick-Wins“ ausbleiben, dann werden erst mal die unrentablen Unternehmensbereiche „abgestoßen“. Wenn das nicht ausreicht und die Mitarbeiterunzufriedenheit zu laut wird, dann kommt

vielleicht jemand (*vermutlich aus dem Vorstand*) auf die Idee, dass da jetzt „irgendwas getan“ werden muss. Das wird richtig schwierig, weil sich die Unternehmensphilosophie grundsätzlich ändern muss, ohne die Ertragssituation noch mehr zu verschlechtern. Aber selbst das ist nicht unmöglich. Schließlich geht es bei allen Management-Fähigkeiten nicht um „Quick-Wins“, auch wenn das - vordergründig betrachtet - manchmal so aussieht. Meist geht es um mittel- bis langfristige Perspektiven auf der oberen Managementebene. Jede langfristige Arbeitsorganisation ist eine sinnvolle Unternehmenssteuerung, und Visionen haben zwar nicht immer direkt mit den Mitarbeitern zu tun, wohl aber mit der Stabilisierung und der Zukunft des Unternehmens.

Nach Henri Fayol (1841-1925), dem Begründer der *Management- und Verwaltungslehre*, bestehen die Tätigkeiten eines Managers in vorausschauender Planung, Organisation, Koordination, Leitung und Kontrolle. Auch Verantwortung gehört dazu, wird hier aber unter der Perspektive der „Autorität“ gesehen, also des Rechts, zu befehlen und Sanktionen durchzuführen. Dies sind Dinge, welche die Manager des oben (*zugegebenermaßen etwas plakativ beschrieben*) Unternehmens auch tun, wenn auch nicht immer mitarbeiterorientiert.

All dies sollte auch eine Führungskraft können, darüber hinaus ergänzt Warren Bennis (1925-2014) aus einer Untersuchung von Führungspersönlichkeiten noch weitere Merkmale: Eine Führungskraft akzeptiert Menschen, so wie sie sind, und behandelt Beziehungen wie auch Probleme zukunftsorientiert statt vergangenheitsbezogen. Er begegnet seinen Mitarbeitern mit Höflichkeit, Wertschätzung und Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Darüber hinaus ist er nicht auf die ständige Zustimmung anderer

angewiesen. Wir sprechen hier zusätzlich von der Verantwortung jeder Führungskraft für die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit und der Motivation ihrer Mitarbeiter.

Plakativ formuliert Bennis die Unterschiede zwischen Manager und Führungskraft folgendermaßen: Der **Manager** verwaltet, baut auf (*in der Regel langfristige*) Systeme und Strukturen, die er erhalten will, denkt an die (*kurz- und langfristige*) Zielerreichung, verlässt sich auf Kontrolle, akzeptiert den Status quo und *macht die Dinge richtig*. Die **Führungskraft** schaut über den Horizont hinaus, konzentriert sich eher auf Menschen als auf Systeme, ist offen für Veränderung, denkt langfristig, erweckt Vertrauen, stellt den Status quo immer mal wieder infrage und *macht die richtigen Dinge*. Dabei achtet sie – besonders als „empathische“ Führungskraft – darauf, dass sie vor lauter „Kleinkram“ mit den Mitarbeitern nicht die Übersicht verliert.

Oft wird in der einschlägigen Literatur darauf hingewiesen, dass die Führungskraft jemand ist, der die Entscheidungen trifft. Dies sei ein wesentliches Merkmal des Führens. Heute stimmt das aber oft nicht mehr; denn auch Experten und qualifizierte Mitarbeiter (= *also diejenigen die „nur“ mitarbeiten und weniger eigenständig sind*) treffen Entscheidungen.

Im Grundsatz hält sich der Manager an Strukturen und Technik, die Führungskraft an Mitarbeiterorientierung und Handlungsumsetzung.

Führen ist also mehr als eine Zusatzqualifikation. Dass das Management die Dinge richtig macht, ist für jedes Unternehmen von essenzieller Bedeutung. Die

Führungskraft dagegen nimmt eine unternehmerische Perspektive ein, die über das eigene Unternehmen hinausgeht, und kümmert sich auch um die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Manchmal werden diese Unterschiede scherzhaft zusammengefasst: Das *mittlere Management hält die Firma am Laufen, der Vorstand hat Visionen.*

Die naheliegende Konsequenz: Jedes Unternehmen braucht Manager **und** Führungskräfte. Diskutiert werden lediglich die Fragen: Auf welcher Ebene brauchen wir welche Personen? Gibt es Unternehmensbereiche oder sogar ganze Branchen, in denen es genügt, wenn es dort perfekte Manager gibt? Reicht es nicht, wenn der Vorstand eine Führungskraft in dem oben genannten Sinne ist? Aber gerade in dieser „obersten Etage“ überwiegen Managementaufgaben. Hier sind gewissenhaft Regeln, Vorschriften und Vorgehensweisen zu beachten („Compliance“), sowie die übergeordneten Unternehmensziele („Visionen“) zu verfolgen.

Und ist es nicht genug, wenn ein Teamleiter, der vorwiegend operative Aufgaben hat, „nur“ über gute Managementfähigkeiten verfügt? Eine Führungskraft braucht aber gerade auf der unteren Ebene mehr Führungskompetenz, da er viel direkter führt als ein Vorstandsgremium.

Gegenfrage: Wenn jemand die vorgegebenen Dinge nur richtig machen muss, kann man ihn dann nicht durch einen „intelligenten“ Roboter ersetzen?

Dies alles ist jedoch eine eher theoretische oder historische Diskussion! In der heutigen Situation ist ganz klar: Es wird beides gefordert! Jede Führungskraft soll in der Lage sein, die jeweiligen Prozesse des Unternehmens

zielorientiert zu „managen“ und jeder Manager muss sich auch um die persönlichen Belange seiner Mitarbeiter kümmern und deren Fähigkeiten fördern. Wir brauchen also (wie oben schon bemerkt) die **Führungskraft und den Manager in einer Person**.

Die in der früheren Management-Literatur kontrastreich geführte Diskussion spielt bei **tpm** keine Rolle, weil schon unsere Grundkonzeption beide Rollen enthält. In unseren Trainings vermitteln wir immer, dass beide Rollen zu verbinden sind. Zwar wurde in den letzten Jahren in den meisten Unternehmen die Managementrolle stärker forciert, aber jetzt kehrt sich der Trend wieder um und „Führen“ wird wieder wichtiger.

Die Kernaufgabe einer Führungskraft ist, Wertschöpfung für das Unternehmen zu erwirtschaften. Dazu sind ihr Mitarbeiter an die Seite gestellt. Die Art und Weise wie sie nun Strukturen und Prozesse organisiert und mit ihren Mitarbeitern umgeht ist der Führungsstil und der kann eine mitarbeiterorientierte Vision beinhalten oder eine technokratische oder gar keine.

Zwei Beispiele aus der Praxis: Ich habe einmal den Vorstandsvorsitzenden einer großen Bank nach seinen Visionen gefragt. Daraufhin antwortete er mir: *„Von so etwas werde ich nicht heimgesucht! Ich habe hier Ertrag zu erwirtschaften.“* Das ist - wie oben definiert - ja auch seine Kernaufgabe. Allerdings erwartete genau dieser Vorstandsvorsitzende, dass seine Ressortleiter Führungskräfte in dem oben definierten Sinn sein sollten. Da bezweifelte er nicht im Geringsten die Notwendigkeit. Das gleiche forderte er von seinen Abteilungsleitern und Gruppenleitern. Er selbst sah sich eher als Manager. Und schließlich ergänzte er: *„Ich will nicht, dass unsere Mitarbeiter so geführt werden wie meine Ressortleiter von*

*mir! Da erwarte ich mehr Einfühlungsvermögen. Um mich müssen Sie sich nicht kümmern. Meine direkte Führungsspanne betrifft nur einige wenige Ressortleiter. Und die führen sich selbst und wissen, was sie zu tun haben.“*

Dies war für mich eine beeindruckende Einschätzung. Er sah seine Hauptaufgaben darin, Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, Entscheidungen zu treffen, die von seinen fachlich hochqualifizierten Führungskräften vorbereitet wurden, und Budgets zur Verfügung zu stellen, um die Führungskultur in seiner Bank zu optimieren. Er delegierte die Führungsverantwortung an diejenigen, die mehr Menschen direkt zu führen hatten als er. Er nutzte seine Autorität, um die getroffenen Entscheidungen umzusetzen, akzeptierte seine Ressortleiter als Experten und führte seine Vorstandskollegen als Team. So machte er im Großen und Ganzen nicht nur „*die Dinge richtig*“, sondern auch die „*richtigen Dinge*“. Management und Unternehmensführung in einem!

Bei meinem zweiten Beispiel handelt es sich um einen Teamleiter in der Produktion, der ein kleines Team von acht Mitarbeitern zu führen hatte. Trotz hoher Auslastung seines Teams achtete er bei der Arbeitsverteilung sorgfältig auf die persönlichen Neigungen und Fähigkeiten seiner Teammitglieder. Bei Auseinandersetzungen und Konflikten setzte er sich persönlich mit den Konfliktbeteiligten auseinander und suchte nach einer gemeinsamen Lösung. Er nahm die Probleme seiner Mitarbeiter ernst, kannte deren private Situation sehr genau und versuchte herauszufinden, was sie antrieb. Bei Krankheitsausfällen, die länger als drei Tage andauerten, scheute er sich nicht, seine Mitarbeiter privat zu besuchen und ihnen gute Besserung zu wünschen. Um den Teamzusammenhalt zu

stärken, organisierte er gemeinsame Reflexions-Sitzungen und hin und wieder auch gemeinsame Aktivitäten, zu denen auch die Angehörigen eingeladen waren. Anweisungen und Unternehmensziele begründete er nachvollziehbar und machte deren gesamtunternehmerischen Nutzen deutlich. Er hatte zwar kein Führungstraining absolviert, aber es war ihm klar, dass Arbeitszufriedenheit nur dann entsteht, wenn man sich mit dem Inhalt seines Tuns identifiziert. Als er von einem Vorgesetzten das Buch von Masaaki Imai „*Kaizen*“ (japanisch = Zusammenarbeit), welches in vielen Unternehmen einen Veränderungsprozess anstieß, geschenkt bekam, rief er immer wieder seine Gruppe zu Besprechungen zusammen, um über die Verbesserung der aktuellen Produktionsprozesse nachzudenken. Er dokumentierte diese Vorschläge und gab sie nach „oben“ weiter. Dies traf auf positive Resonanz, denn die Unternehmensführung machte sich um diese Zeit ebenfalls Gedanken über die Einführung des sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Es gibt also auch auf der untersten Führungsebene Visionäre, die über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinausschauen können und sich gleichzeitig um enge Mitarbeiterbeziehungen bemühen. Solche Talente zu entdecken, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklungsabteilung eines Unternehmens.

Ob jemand Management- und/oder Führungsqualitäten hat oder entwickeln kann, hängt wohl eher von grundlegenden Einstellungen, der Motivation und der Persönlichkeit des Individuums ab und kann damit von Trainingsmaßnahmen nur langfristig und aufbauend auf der jeweiligen Grundüberzeugung verändert werden. Es ist also sinnvoll, nach solchen Begabungen auf die Suche zu gehen, um die jeweils vorgefundenen Fähigkeiten zu fördern.

Wie aber findet man solche Personen im Unternehmen? Wie erkennt man Führungs- oder Management-Potenzial? Kann man das „objektivieren“? Was sind die Schlüsselqualifikationen? Gibt es unterschiedliche Qualifikationen und Verhaltensmerkmale für unterschiedliche Führungsebenen? Wer bestimmt diese? Welchen Stellenwert hat die jeweilige Unternehmensphilosophie? Welche Mitarbeiter kommen in Frage bzw. werden als Nachwuchsführungskräfte identifiziert? Wer beurteilt die Führungsfähigkeit eines „Potenzialkandidaten“? Welchen Einfluss hat die subjektive Einschätzung des direkten Vorgesetzten? Wie wichtig ist die fachliche Qualifikation? Wie kann man zusätzliche Fähigkeiten und Eigenschaften eines Mitarbeiters erkennen, die von ihm in seinem aktuellen alltäglichen Tun gar nicht gefordert werden, aber in einer zukünftigen (evtl. höheren) Position wünschenswert wären? Wie verhält er sich außerhalb seiner „Komfort-Zone“, in der er sich ja routiniert bewegt? Kann er auch fachübergreifend eingesetzt werden? Wie stabil sind seine Eigenschaften? Überstehen diese auch schwierige Situationen? Wer entscheidet über die Beförderung? Soll er als Führungskraft auch außerhalb seines aktuellen Standorts eingesetzt werden, z.B. im Ausland? Braucht er dann auch interkulturelle Fähigkeiten? Und wie gestaltet man sinnvolle Fördermaßnahmen, die seine Persönlichkeitsentwicklung voranbringen?

Fragen über Fragen!

Sie werden sehen, dass es zu jeder Frage auch Antworten gibt. Wir werden uns diesem komplexen Thema Schritt für Schritt nähern.

Versprochen!

Aber zunächst mal etwas Grundsätzliches:

# Der Wert der Arbeit

## ***Wozu arbeiten wir überhaupt?***

Wolf Lotter zitiert in einem Artikel des Wirtschaftsmagazins *„brand eins“* eine Studie der INQA (*„Initiative Neue Qualität der Arbeit“, eine Organisation, die von Bund, Ländern, Gewerkschaften, Stiftungen, Privatunternehmen und Sozialversicherungsträgern getragen wird*) aus dem Jahr 2008. Demnach besteht „Gute Arbeit“ für 92% der Befragten in einem „festen, verlässlichen Einkommen“, 88% halten die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ für wichtig, 85% meinen, dass „Arbeit auch Spaß machen“ soll und 83% wären bereits zufrieden, wenn man von Vorgesetzten eine „Behandlung als Mensch“ erfahren würde. Die Selbstbestimmung oder Selbstwirksamkeit, einer der wichtigsten Motivationsfaktoren (*siehe auch Kapitel: „Motivierende Führung“*) scheint dagegen nur für 58% eine Rolle zu spielen.

Dieses Ergebnis zeichnet das Bild der traditionellen Erwerbsarbeit der zurückliegenden Jahrzehnte. Wie bei allen Studien erhält man natürlich auch hier nur die Antworten, nach denen gefragt wird. Dass sich Erwerbsarbeit, die sich den Regeln von Unternehmen und Prozessen unterzuordnen hat, der Vergangenheit angehört, sagte die Politphilosophin Hannah Arendt (1906-1975) schon in den 1950er Jahren voraus: Der modernen Gesellschaft gehe die Arbeit aus *„und damit die einzige*

*Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht.*“ Ich habe im vorigen Kapitel schon angedeutet, dass diese Art der Arbeit immer mehr von Robotern übernommen wird. Und zwar, schneller, fehlerfreier und billiger. Somit stimmt es, dass uns „diese Art der Arbeit“ ausgeht. Und dies wird in Zukunft immer mehr auch für intelligente Tätigkeiten („Wissensarbeit“) gelten. Immer schneller und komplexer denkende Maschinen werden das Berufsbild einer Führungskraft nachhaltig verändern. Bisher war es ihre Aufgabe, Situationen zu analysieren, strategische Entscheidungen zu treffen und Mitarbeitern Orientierung zu geben. Bei der rasanten Weiterentwicklung von „intelligenten Robotern“, die allmählich auch immer besser auf Emotionen reagieren können, glauben viele, dass diese neuen Maschinen auch Arbeitsplätze in der „Wissensarbeit“ übernehmen könnten.

Jedenfalls wird man künftig dem Thema Technologie noch mehr Raum geben müssen. Irgendwie wird dadurch jedes Unternehmen zu einem Technologie-Unternehmen. McKinsey rät daher, sich einen CDO (= *Chief Digital Officer*) zu leisten, der die technologische Entwicklung voranbringt. Für alle Unternehmen wird insbesondere das Thema Cybersicherheit immer wichtiger. Dennoch wird die Entwicklung nicht in Richtung „*Cyborg*“ oder „*Roboter-Weltherrschaft*“ gehen. Die Wirtschaft braucht nicht immer mehr Technokraten, sondern vor allem auch immer mehr Führungskräfte.

Denn für Weiterentwicklung, Innovation und originelle Unternehmens-Startups braucht es immer noch Menschen. Diese müssen sich jedoch mehr denn je mit der Digitalisierung auskennen.

Unternehmen wollen ja Gewinne erzielen, aber „gewinnen“ heißt nicht, durch Automatisierung immer

noch schneller und billiger zu werden! Oft genügt es, alte Verhaltensweisen und Gewohnheiten „spielerisch“ zu beeinflussen. Die großen Erfolge z.B. von Apple, Google oder Facebook liegen darin begründet, dass sie es geschafft haben, unsere Kommunikationsgewohnheiten und die Nutzung von Informationen grundlegend zu verändern.

Allerdings haben Unternehmen auch dreißig Jahre nach der Erfindung des Internets und fünfzehn Jahre nach der Gründung von Google große Probleme, mit deren Dynamik und mit den Veränderungen umzugehen, die diese laufend anstoßen. Die „digitale Umwandlung“ (*Digital Transformation*) ist zwar in aller Munde, aber die meisten tun sich schwer, diese erfolgreich zu gestalten. Bewährte Prozesse und Strukturen aufzugeben und neue Risiken aus dem digitalen Tagesgeschäft einzugehen, führt zu Unbehagen. Uwe Schuricht (*Gründer der Personalberatung „Change Group“*) weist darauf hin, dass ein erfolgreiches Unternehmen aus der analogen Welt, das keine eigenen E-Commerce-Mitarbeiter („*Digital Natives*“) aufbaut und keine eigene Sprache in der digitalen Welt entwickelt, Gefahr läuft, über kurz oder lang den Anschluss an seine Kunden zu verlieren. Ein Unternehmen, das bei der Digitalisierung nicht die Veränderungen beachtet, die durch die rasante Entwicklung des Internets entstehen, wird auf große Schwierigkeiten stoßen. Der Veränderungsprozess steht in vielen traditionsreichen Unternehmen noch am Anfang. In Deutschland sind wenige Unternehmen die *Digital Transformation* mit so großer Entschiedenheit angegangen wie das 1946 gegründete Unternehmen Axel Springer S.E., über 60 Jahre der größte europäische Zeitungsverlag. (*Dort war übrigens Uwe Schuricht beratend zuständig für Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation, bevor er sein eigenes Unternehmen gründete.*)

Weitere Beispiele, wie solch eine Veränderung bzw. Anpassung an die neuen Marktgegebenheiten gelingen oder misslingen kann, sind die beiden großen Versandhäuser Quelle und Otto. 1951 baute Gustav Schickedanz Quelle wieder auf. Die Innovation war eine elektronische Versandanlage, die damals die erste „Paketfabrik“ der Welt war (100.000 Pakete pro Tag). Der Konkurrent Otto sowie das neue Startup von Amazon (1994) wurden nicht ernst genommen. Die Verbesserung bestand lediglich in der Weiterentwicklung bestehender Prozesse, also keine radikale Innovation. Radikale Erneuerungen sind aber immer auch ein Risiko für große Unternehmen. Daher sind es die jungen (kleinen) Firmen, welche die Etablierten in Bedrängnis bringen. Otto hat - im Gegensatz zu Quelle - die Gefahren und Chancen des Internets früh erkannt. 1995 eröffnete das Unternehmen seinen ersten Online-Shop. Seit 2008 investiert es in junge Firmen, die frische Ideen für den Online Handel mitbringen. Das erspart teure Übernahmen! Quelle existiert nicht mehr, Otto expandiert.

Manchmal sind es ganz einfache Ideen, die sich enorm verbreiten (siehe Facebook, Twitter oder Hotelportale). Manchmal entstehen erfolgreiche IT-Ideen in Universitätsprojekten oder werden von Studenten erfunden, z.B. „Yahoo“ (Stanford University). Oder es expandieren bestimmte Unternehmensbereiche so stark, dass sie aus einer Organisation ausgegliedert, selbstständig werden oder an die Börse gehen.

Aus der Gründung (1962) der Firma „Maschinenmiete“ (*ursprünglich die Idee z.B. Schreibmaschinen zu mieten statt zu kaufen*) entwickelte sich ein Unternehmen, das schließlich ganze Büros und Bürohäuser vermietete: Die Deutsche Bank Leasing, die komplette

Finanzierungsinstrumente für alle möglichen Firmen anbietet.

1999 wurde die Firma Salesforce gegründet (*Vermietung von Software statt Kauf derselben*) und ist heute der führende Anbieter von Cloud- Computing-Lösungen.

Selten kommen solche Ideen aus den eigenen Reihen großer Unternehmen, die durch ihr Wachstum oft zu einem riesigen, unflexiblen „*Bürokratie-Monstrum*“ mutieren (wie die Autorin Katja Scherer es bezeichnet), „*in dem es selbst für das Kaffeekochen Verordnungen gibt.*“

Es hat sich auch nicht bewahrheitet, dass sich unsere Arbeitswelt grundsätzlich in die Richtung einer größeren Selbstbestimmung ändert, die einige Philosophen immer mal wieder vorhergesagt haben. Den immer noch herumgeisternden Begriff der „*Work-Life-Balance*“ hält der deutsche Zukunftsforscher Matthias Horx für eine Illusion und wir haben diesen Begriff schon immer für irreführend gehalten. Nachvollziehbar: Wie will man das trennen oder ausbalancieren? Arbeit ist Leben und umgekehrt. Er schlägt vor, eher von Integration oder Work-Life-Dynamik (*die hoffentlich nicht zur Hektik wird*) zu sprechen. Im besten Fall können sich beide befruchten, indem Tätigkeiten und Eigenschaften sowohl die Arbeit als auch das Leben bereichern.

Die aktuelle dramatische Auswirkung auf die heutige Arbeit war von früheren Philosophen nicht vorherzusehen. Laut einem Artikel im „*Harvard Business Manager*“ (2014) müssen sich heute Manager mit durchschnittlich 30.000 Nachrichten pro Jahr herumschlagen. In den 1970er Jahren waren es nur 1.000. Den Führungskräften läuft die Zeit für effektives, konzentriertes und kreatives Arbeiten davon. Auch die Zahl der „*Meetings*“ nimmt zu und es lässt sich