

## II. Führen wird wichtiger – Führen wird schwieriger

Führen wird wichtiger und schwieriger, weil sich die Rahmenbedingungen der Wirtschaft verschlechtert und weil sich die Anforderungen an Führungskräfte auch aus anderen Gründen erhöht haben. In einer Gesellschaft, in der die Ampeln auf Expansion standen, unter Bedingungen, die dem Wachstum der Wirtschaft günstig waren, fiel es den meisten Unternehmen relativ leicht zu verkaufen und zu produzieren – „relativ“, gemessen an den derzeitigen Gegebenheiten. Die Zeiten größerer Zuwachsraten der Wirtschaft scheinen vorüber zu sein. In schwierigeren Verhältnissen ist Umsätze machen und Gewinne erzielen sehr viel schwerer als in der Vergangenheit. Diese unternehmerische Aufgabe kann natürlich nicht von einzelnen Unternehmern an der Spitze allein gelöst werden. *Eine Reihe von Leitenden trägt für die richtigen Unternehmensentscheidungen und vor allem für ihre Durchführung Mitverantwortung.* Führen bedeutet für sie u. a. neue Einfälle haben, geistig beweglich sein, Projekte noch kritischer und gründlicher auf Marktchancen, Machbarkeit, Aussichten auf Ertrag überprüfen, als es bislang geschah.

Das kritisch gründliche Durchdringen von Vorhaben, bei denen ja verschiedene Einflußgrößen aufeinandertreffen, die manchmal schwer zu bewerten sind, erfordert neben einem hohen Maß von Methodik viel geistige und seelische Spannkraft. Wieder stellen sich hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Führenden. In gewissem Umfang lassen sich die Risiken unternehmerischer Entscheidungen gar nicht abschätzen. Das mit ihnen verbundene Wagnis muß durchgestanden werden. Oft zeigt sich erst nach Jahren, ob solche Entscheidungen richtig waren. Von ihnen kann die Existenz des Betriebes abhängen. Wie groß ist also die Belastbarkeit von Führungspersönlichkeiten, um derartigen Beanspruchungen gewachsen zu sein?

Führen wird wichtiger und schwieriger im Zeichen der schneller werdenden technologischen Umbruchprozesse. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen zu erhalten, ist es nötig, die Produktivität mittels neuer Technologien zu steigern. Die technologische Entwicklung verläuft immer schneller. Das bedeutet: Neue Produkte und Verfahren lösen sich zunehmend rascher ab. Es ist also unumgänglich, daß Mitarbeiter von ihrer vertrauten Arbeit und Arbeitsweise Abschied nehmen. Sie müssen sich offen halten für Neues. Ihre Lernbereitschaft und ihre Lernfähigkeit gilt es wachzuhalten. Nur so können sie mit den neuen Arbeitsmitteln umgehen. Damit sind zum Teil große geistige und seelische Umstellungen verbunden. Unsicherheit und Ängste können hierbei nicht ausbleiben. Bei alledem dürfen die Führenden ihre Mitarbeiter nicht allein lassen.

Auf der einen Seite tragen Arbeitnehmer Verantwortung dafür, sich arbeitsfähig zu halten. Im Hinblick auf die Steigerung von Produktivität durch Einsatz neuer Technologien heißt das: Die Arbeitnehmer müssen zunächst einmal alles tun, was ihnen möglich ist, um sich ihre Lernbereitschaft und Lernfähigkeit zu erhalten. Zugleich stellt sich hier eine Aufgabe, die weit über die Möglichkeiten des Einzelmenschen hinausgeht. So ist es wesentlicher Auftrag unseres Bildungssystems, Lernfreude zu fördern und nicht zum Abstumpfen von Lernbereitschaft beizutragen. Eine vordringliche Bildungsaufgabe stellt es dar, Lernen zu lehren und auf lebenslanges Lernen vorzubereiten. Auch die Weiterbildung der Wirtschaft trägt hier Verantwortung. Selbst der einzelne Vorgesetzte ist im Rahmen seiner Möglichkeiten mitverantwortlich für Lernbereitschaft und Lernfähigkeit seiner Mitarbeiter. Am Tage X darf ihnen nicht plötzlich die Umstellung auf eine neue Technologie „hingeknallt“ werden.

Zu Führung gehört also, daß das *Bewußtsein für die Notwendigkeit der Ein- und Umstellung auf Neues* wachgehalten, daß Lernbereitschaft und Lernfähigkeit durch Weiter-

bildung gefordert und gefördert wird. Angebote zur Weiterbildung in den Betrieben reichen nicht aus – sie müssen auch genutzt werden. Der direkte Vorgesetzte sollte sich Gedanken machen, wer von seinen Mitarbeitern was wahrnehmen sollte. Er sollte sie hierzu anregen und auch bei Widerständen nicht so rasch erlahmen. Den Mitarbeitern muß aber ebenso – auch das gehört zur Führung im Zeichen raschen technologischen Umbruchs – deutlich und mehrfach gesagt werden, daß jeder Arbeitnehmer, der nicht von sich aus unter anderem in seiner Freizeit – alles tut, was er vermag, um den neuen Anforderungen am Arbeitsplatz gewachsen zu sein, selbst seinen Arbeitsplatz gefährdet. Die Pflicht zu sozialer Solidarität erstreckt sich meines Erachtens nur auf diejenigen, deren Arbeitsfähigkeit unverschuldet – z. B. durch normale Alterungsprozesse – eingeschränkt wird. Auch an diesem Punkt muß der Leitende mit den Mitarbeitern in einem kritischen Gespräch bleiben. Mancher schiebt Altwerden vor, weil er aus anderen Gründen nicht an Weiterbildung heran will.

Wollen wir unser hohes Niveau von Einkommen und sozialer Sicherheit erhalten, so ist Steigerung der Produktivität, Verwendung neuer technischer Mittel unabdingbar. Allerdings muß den Mitarbeitern durch entsprechende Vorbereitung und Begleitung hierbei zur Seite gestanden werden. Die Führenden sollten Verständnis dafür aufbringen, wenn Mitarbeiter bei solchen Veränderungen innerlich unsicher werden oder gar Angst bekommen. Wer hier als Leitender z. B. sagt: „Du brauchst doch keine Angst um Deinen Arbeitsplatz zu haben, wenn Du jetzt einen Fertigungsautomaten bedienst, nachdem Du vorher Punktschweißen gemacht hast. Du hast ja nun ebenfalls einen sicheren Arbeitsplatz“, hilft nicht. Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes ist in diesem Falle nicht das Problem. Angst entsteht hier, weil man Jahre und jahrzehntelang bestimmte Handgriffe gemacht hat, nun aus dem Tritt ist und Zeit braucht, um sich an die neuen Abläufe zu gewöhnen. Führung heißt

gerade vor diesem Hintergrund: Verstehen des Menschen, sich in den anderen hineinversetzen können. Wird der Mitarbeiter in einer solchen Lage verstanden, so ist ihm schon viel geholfen, auch wenn sich an den äußeren Gegebenheiten nichts ändert. Verstehen bedeutet übrigens nicht, den Ausweichtenden, die ja in schwierigen Situationen öfters auftreten, Vorschub zu leisten. Die richtige Haltung ist: „Ich kann Ihnen nachfühlen, daß es Ihnen so oder so zumute ist (und das darf keine Phrase sein). Aber da hilft alles nichts. Wir müssen hier durch.“

Zunahme von Produktivität ist mit mancherlei Umstellung und neuen Anspannungen verknüpft. Wenn vermieden werden soll, daß hierdurch ein Klima entsteht, in dem sich der arbeitende Mensch nur als Rädchen in einer Hochleistungsmaschinerie empfindet, so verlangt dies menschliche Zuwendung von seiten der Führenden. Führungstechniken helfen hier nicht. Sie sind geeignet, das Arbeitsklima noch unpersönlicher und kühler zu machen. Wird Steigerung der Produktivität nicht mit Erhöhung menschlicher Zuwendung durch die Führenden und Verbesserung ihres Umgangs mit den Mitarbeitern – z. B. durch Entwicklung ihrer Gesprächsfähigkeit – gepaart, dann ist mit einer Zunahme von Störungen bis hin zu Krankheiten und vorzeitigem Verschleiß zu rechnen. Wer schon nicht einsieht, daß Anstieg der Produktivität mit Erhöhung der Humanität, die von den Führenden auszugehen hat, verknüpft sein muß, sollte wenigstens klug genug sein, um zu begreifen, daß die Folgen einer solchen Gleichgewichtsverschiebung in Gestalt von zahlreichen Störungen beim einzelnen, zwischen Mitarbeitern, vermehrten Krankheiten und vorzeitigem Eintritt in das Rentenalter auf die Wirtschaft, also auf jeden einzelnen Betrieb, zurückfallen.

Dies hat zur Folge, daß die Leitenden umdenken und sich ebenfalls, und zwar noch früher als die Mitarbeiter, umstellen müssen. Diese Folgerung sollte allerdings gerade nicht

die Tendenz von manchen cleveren Managern verstärken, sich innerlich so profil- und standpunktlos zu halten, daß sie jeweils auf das gerade Neue setzen und daher immer mit von der Partie sind. Jene Forderung läuft umgekehrt auf Führungspersönlichkeiten hinaus, die über soviel innere Stärke verfügen, daß sie sich weder an Altem festhalten, noch ihr Selbstgefühl aus dem beziehen müssen, was jeweils gerade ankommt. Führungspersönlichkeiten sind gemeint, die aufgrund ihrer inneren Festigkeit offen für Neues sein können. Sie befinden sich selbst in einem Prozeß des Reifwerdens und sind daher fähig, sich auch jeweils auf das einzulassen, was in ihrer Umwelt an Erneuerung erforderlich ist.

Führen wird wichtiger und schwieriger, weil sich die Finanzsituation der meisten Unternehmen verschlechtert hat. Zu den verschlechterten Randbedingungen der Unternehmen gehört ihre in den letzten zwanzig Jahren im Durchschnitt erheblich gesunkene Eigenkapitalausstattung. Tritt hierzu noch ein hohes Zinsniveau, so wird das unternehmerische Risiko und damit die Beanspruchung der Leitenden noch größer. Die oft recht angespannte Finanzlage dürfte – wie zu befürchten ist – auch in Zukunft weiter strapaziert werden durch Lohn- und Gehaltserhöhungen, die mittels Ausweitung der Gewinne nicht hinreichend aufgefangen werden können. Also müssen Kosten gesenkt werden. Auch an dieser Stelle sind die Führenden gefordert. In der Vergangenheit konnte man manches, das zu überflüssigen Kosten führte, vielleicht noch laufen lassen. Mitarbeiter packten Projekte an, arbeiteten Monate daran. Dann stellte sich heraus, daß die Sache nicht genügend bringt. Das Vorhaben wurde eingestellt. Die Mitarbeiter hatten jedoch viele Arbeitsstunden hierfür aufgewendet. Es entstanden erhebliche Kosten, die zu keinen Gewinnen führten. Mitarbeiter wurden enttäuscht, weil sie für den Papierkorb gearbeitet hatten. Frustrationen mußten von ihnen verdaut werden. In gewissem Umfang ist all dies unvermeidlich. Es gehört zum Risiko des Wirtschaftens. Dennoch ist es in Zukunft unum-

gänglich, daß sich die Leitenden vor Beginn solcher Projekte noch gründlicher überlegen: Wie wichtig ist eine solche Sache, wie groß sind vermutlich ihre Schwierigkeitsgrade, wieviel wird wahrscheinlich dabei herauskommen? Stehen Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis? Führende müssen sich künftig noch intensiver in die Vorplanung von Projekten hineinknien, bevor sie den Startschuß für ihre Mitarbeiter geben.

Das erfordert einen ziemlichen Kraftaufwand. Fehler, die in Gestalt von Kosten zu Buche schlagen, werden häufig von Mitarbeitern auch deshalb gemacht, weil man sie zu sehr alleine „wursteln“ läßt. Hinfort ist es folglich notwendig, daß Führende die Arbeit ihrer Mitarbeiter stärker begleiten, daß sie ihnen mit ihrem größeren Überblick, mit ihrer – hoffentlich – besseren Methodik des Arbeitens, mit ihrer oft vorhandenen Erfahrung zur Seite stehen. Diese intensivere Begleitung hat als Positivum, daß Mitarbeiter besser beraten, angeleitet, auf das Ziel bezogen, vor ineffektiver Arbeit und Mißerfolg eher bewahrt werden. Als Kehrseite hiervon könnte man befürchten, daß mit der kleiner werdenden Möglichkeit des Mitarbeiters, Fehler zu machen, auch sein Freiraum schrumpft, daß er mehr unter Kontrolle gerät. In gewissem Umfang ist tatsächlich eine Zunahme von Kontrolle unumgänglich – zumindest bis neue Verhaltensweisen gelernt sind.

In den hinter uns liegenden Jahren konnten Unkosten, die auf Gedankenlosigkeit, Bequemlichkeit und andere Schwächen von Mitarbeitern zurückgingen, meistens kompensiert werden. In Zeiten, in denen die Gewinne spärlicher ausfallen oder gar Verluste auftreten, ist das nicht mehr möglich. Aus Überlebensgründen gilt es, vermeidbare Kosten abzubauen. Im anderen Fall werden noch mehr Firmen schließen müssen. Davon sind aber Gerechte und Ungerechte betroffen. Veränderung von Einstellungen, die in der Überflußgesellschaft, in der es nicht so darauf ankam, entstanden sind,

ist eine Erziehungsaufgabe, der sich die Führenden zu stellen haben. Umstellung bis in Kleinigkeiten hinein ist zum Teil unumgänglich: weniger Zeit verquatschen, sorgsameres Umgehen mit Arbeitsgegenständen. All dies darf nicht in Kleinigkeitskrämerei, Gängelei oder gar in Hinterherspionieren ausarten. Schwachstellen müssen von Führenden anhand von Beispielen, auf die sie auch ohne Herumschnüffeln stoßen, immer wieder beim Namen genannt werden. So kommt ein schrittweiser Veränderungsprozeß in Gang. Von den Führenden verlangt dies neben einem hohen Maß seelischer Kraft zähe, geduldige Konsequenz und Fähigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern.

Ein Rückfall in autoritäres Führen darf auch angesichts der angespannten Situation vieler Betriebe nicht passieren. Zur Zeit gibt es aber Anzeichen dafür, daß einige Führende anfangen, alte Rechnungen zu begleichen. Nachdem sie lange genug viele Zumutungen von Arbeitnehmern schlucken mußten, beginnen sie jetzt, wo Arbeitslosigkeit um sich greift, es manch einem heimzuzahlen. Einige greifen wie in alten Zeiten zum Mittel des Drucks nach dem Motto: „Wer nicht spurt, kann gehen.“ Hier müssen Führende nun sehr genau differenzieren. Gewiß ist es höchste Zeit, daß fundamentale Wahrheiten, die aber lange tabuisiert waren, in der Öffentlichkeit und Mitarbeitern gegenüber deutlich und vernehmbar angesprochen werden. Dazu gehört: Wer faul ist und das gleiche Geld wie seine Kollegen einschiebt, lebt auf deren Kosten. Dieses unsoziale Benehmen kann von der Gemeinschaft nicht hingenommen werden. Im anderen Fall wird parasitäres Verhalten gefördert und werden die Arbeitsamen überfordert. Wer sich unsozial verhält, kann auf die Dauer nicht damit rechnen, daß sich die Gemeinschaft ihm gegenüber sozial verhält. Das muß klar gesagt und nach dieser Devise muß klar gehandelt werden. Es ist allerdings ein Unterschied, ob man Leute, mit deren Verhalten man nicht einverstanden ist, mit einem Entlassungsschreiben plötzlich auf die Straße setzt, oder ob ihnen der Vorge-

setzte unter vier Augen frühzeitig eröffnet, was ihm an ihrer Einstellung zur Arbeit nicht gefällt und ob er sie durch führende Erziehung dazu anhält, ihre Einstellung zu ändern. Führende müssen es mehr lernen und praktizieren, das, was ihnen und den Mitarbeitern nicht paßt, offen auszutragen, bevor es dann unter Umständen zu einer Versetzung oder zu einer Entlassung kommt.

Manches an Schlamperei, gegen das in Zeiten des Arbeitskräftemangels faktisch wenig zu machen war, darf heute, nachdem die Kosten davonlaufen, nicht mehr hingenommen werden. Aber wie gesagt, man muß persönlich mit den Leuten reden, anstatt seinen Ärger herunterzuschlucken, schriftliche Abmahnungen zu schicken und wenn das nichts nützt, zu feuern. Vieles an Schlamperei und anderen Ineffektivitäten bei der Arbeit geht auf den Schwund elementarer Tugenden und Einstellungen wie Pflichtgefühl, Verantwortungsbewußtsein, Mitdenken, Fleiß, Sparsamkeit, Pünktlichkeit (siehe die verbreiteten Terminschlampereien), Gründlichkeit, Zuverlässigkeit u. a. zurück. Mancher glaubt heute, „mit links“ sein Geld verdienen zu können. Mancher erholt sich am Montag bei der Arbeit von dem Freizeitstreß des Wochenendes. Hier müssen Führende in vielen Einzelsituationen immer wieder deutlich machen: „So geht das nicht. So wirtschaften wir unseren Betrieb, die Wirtschaft, und letztlich uns selbst in Grund und Boden.“ Es ist für unser Gemeinwesen eine Überlebensfrage, ob wir zu jenen Tugenden zurückfinden. Dafür tragen die Arbeitnehmer ebenso wie ihre Vorgesetzten die Verantwortung.

Es reicht nicht aus, wenn Führende jene Wahrheiten gelegentlich, vielleicht in einer Betriebsversammlung oder in einem Festvortrag aussprechen. In einem mühsamen Erziehungsprozeß vieler kleiner Schritte müssen sie den einzelnen jene Einstellungen nahebringen. Auf konkrete Situationen gilt es den Mitarbeiter möglichst rasch anzusprechen – und das nicht nur einmal. Dies erfordert ein hohes Maß



von Konsequenz, Zähigkeit und innerer Belastbarkeit. Man kann zwar einmal aus der Haut fahren. In der Regel bewirkt ruhiges, bestimmtes Auftreten mehr als Lautstärke.

Zu bedenken ist ferner, daß sich hinter Fehlverhalten bei der Arbeit oft andere Gründe verbergen. Nicht alles läßt sich auf mangelnde Arbeitsmoral zurückführen. Hinter Fehlverhalten am Arbeitsplatz steckt häufig Protest gegen bestimmte Bedingungen am Arbeitsplatz, gegen Vorgesetzte, gegen Kollegen. Zum Teil kommt diese Verweigerungshaltung zustande, weil man mit überzogenen Vorstellungen in den Beruf hineingeht. In solchen Fällen hilft es wenig, wenn Vorgesetzte einmal oder öfter zur Ordnung rufen und, falls sich dann nichts ändert, autoritär durchfahren. Hier gilt es zu klären, was im Untergrund schwelt. Die Gründe des Fehlverhaltens müssen angesprochen werden. Im anderen Fall werden sich die tieferliegenden Ursachen auf neue Weise äußern: oft in Form von Krankheit.

Man könnte sagen: Hier wird zuviel vom Führenden erwartet. Er ist kein Betriebspsychologe und auch kein Seelenpfleger seiner Mitarbeiter; außerdem hat er auch noch etwas anderes zu tun, als mit den Leuten zu reden. Gewiß gibt es heute schon Betriebe, in denen zu viel geredet wird, ohne daß wesentliches dabei herauskommt. Die Regel aber ist, daß man Kommunikations- und Kooperationsschwierigkeiten ebenso wie Fehleinstellungen unter den Teppich kehrt. Die Folge sind dann Ineffektivität der Arbeit, Reibungsverluste im Umgang miteinander und Krankheit. Vieles davon könnte vermieden werden, wenn Führende offener und gezielter mit ihrer Mannschaft sprechen würden. Auch diese Art von Führung wird wichtiger und zugleich wird sie schwieriger.

Führen wird wichtiger und schwieriger, weil *der einzelne* heute wieder stärker Führungsverantwortung übernehmen muß. Vergewenwärtigen wir uns noch einmal die Problem-

stellung. In der Phase, in der die Demokratisierungswelle hoch schwappte, wirkte sich das auch auf Führung in der Wirtschaft aus. Die Gruppe als Gremium der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung wurde entdeckt. Noch einmal sei betont: Nach der Zeit der oft zu einsamen Entscheidungen von Männern an der Spitze war es notwendig und gut, auch andere Mitarbeiter an den Prozessen, die zur Meinung, Planung, Entscheidung führen, stärker zu beteiligen. Die zunehmende Komplexität dieses Geschehens macht das ebenfalls nötig. Ich behaupte jedoch: Das Pendel der Entwicklung schlug auch an dieser Stelle zu sehr in das andere Extrem. Die Bedeutung der Gruppe wurde zu sehr betont. Der Wert des Einzelmenschen trat zu weitgehend in den Hintergrund. Im Zuge solcher Gruppengespräche nahmen einzelne häufig nicht genügend ihre Möglichkeiten wahr, sich eine eigene, von anderen unabhängige Meinung zu verschaffen und nachfolgende Entscheidungen persönlich zu verantworten. Es ist natürlich bequemer, andere denken zu lassen und sich darauf zu verlassen, daß andere das eigene Denken anregen, als sich da, wo es nötig und möglich ist, „im stillen Kämmerlein“ zum eigenen Denken und Entscheiden anzuhalten. In der jüngeren Vergangenheit haben sich Leitende bei Meinungsbildung und Entscheidung oft zu sehr bei anderen abgestützt. Viele Gruppengespräche verlaufen ineffektiv. Meinungen und Entscheidungen werden hin- und hergeschoben. Die Verantwortung wird oft stärker verteilt, als es der Bedeutung von Entscheidungen angemessen ist. Am Ende weiß oft niemand mehr genau, wer für Entscheidungen die Verantwortung trägt.

Wesentlicher Bestandteil von Führung sollte sein: *nur so viel Konferenzen wie nötig*. Was in Zweiergesprächen entwickelt werden kann, gehört nicht in eine Besprechung, an der mehrere teilnehmen. Der einzelne muß bereit sein, wieder mehr von den Gewichten, die heute zum Teil noch in einer ineffektiven Weise auf mehreren Schultern verteilt sind, auf seine Schultern zu nehmen. Damit verbunden ist ein



<http://www.springer.com/978-3-658-07807-2>

Führen durch Persönlichkeit  
Selbsterfahrungsgruppen berichten  
Affemann, R.  
2016, XIII, 163 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-07807-2