

Die derzeitigen Verwerfungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft machen nicht wenigen Menschen Angst. Der Druck auf die Menschen nimmt zu. Die Forderungen nach mehr Engagement, immer besseren Ergebnissen führt zu einem Leistungsdruck, der in nicht wenigen Fällen genau das Gegenteil von dem bewirkt, was gewollt ist: Die Leistung nimmt ab, wird durch Unsicherheit fehlerhaft. Das wiederum erhöht den Druck. Trotz teilweise hervorragender Ergebnisse wird immer mehr Arbeit auf immer weniger Schultern verteilt.

Derzeit verliert die Marktwirtschaft einen großen Teil ihres sozialen Charakters durch Shareholder-Value-Denken und die Konzentration auf den Faktor Kapital. Die Entscheidungen, nur noch danach zu trachten, in welchem Land dieser Erde habe ich die kostengünstigsten Produktionsbedingungen, habe ich die attraktivsten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und wo verfüge ich nahezu kostenlos über die Umwelt, werden nicht mehr auf ihre soziale Verträglichkeit hin untersucht. So kommt es, dass der Gesetzgeber zukünftig nur noch die sozialen Aufgaben wahrnimmt. Die Wirtschaft verzichtet weitestgehend darauf. Begründet wird das mit den Anforderungen der Globalisierung und der zu erhaltenden Wettbewerbsfähigkeit. Das ist schlecht. Die Folgen sind:

- unerwünschte Migration. Mitarbeiter, die sich nicht mehr wohlfühlen, suchen das Weite. Das geht auch Kunden so. Sie wechseln den Anbieter.
- unerwünschte Transaktionskosten. Mitarbeiter, die bei erheblichem Leistungsdruck erfahren, dass ihre Vorgesetzten Vereinbarungen nicht einhalten, lassen sich diese „Vertragsverletzungen“ teuer bezahlen. Das gilt auch für Kunden. Fühlt sich ein Kunde unfair behandelt, sinnt er auf Rache. Entweder wechselt er oder er sorgt dafür, dass es für den Lieferanten teuer wird.
- unerwünschte Interaktionskosten. Bei enormem Leistungsdruck will ein Mitarbeiter sich absichern. Er schreibt beispielsweise ein Memo mehr, hat irgendet-

was Schriftliches in der Schublade, er sichert sich ab. Das führt zu unerwünschten Kosten. Der Aufwand der Absicherung ist übermäßig hoch.

- Die Fehlzeiten nehmen zu. Leistungsdruck macht krank. Der Burn-out grassiert. Wenn die Fehlzeiten mehr als 3 % betragen, ist meistens davon auszugehen, dass der Leistungsdruck unangemessen ist. Derzeit betragen die Fehlzeiten in Japan 2 %, in der Schweiz 4 %, in der Bundesrepublik 8 %.
- erhöhte Reklamationen.

Ich möchte darauf hinweisen, dass die höchste Verantwortung hier dem Vorgesetzten zukommt. Ein Vorgesetzter ist Dienstleister seiner Mitarbeiter. Erhöhte Kosten aus Krankheit, hoher Fehlerquote durch Leistungsdruck, Absicherungsaktivitäten, sind Kosten, die durch Demotivation entstehen. Damit ist der Vorgesetzte verantwortlich.

Wie muss also die Führung sein, um angemessenem mit Mitarbeitern umgehen zu können?

Zunächst einmal sollten wir von Führungskräften zu Führungspersönlichkeiten wechseln. Eine Führungskraft ist eine Kraft, bei der es zur Führungspersönlichkeit nicht reicht! Eine Führungskraft ist ein Mensch, der ein soziales System aufbaut mit dem Ziel, eine eigen- oder fremdgestellte Aufgabe zu lösen. Eine Führungspersönlichkeit ist ein Mensch, der hier eine funktionale und personale Optimierung anstrebt.

Beide führen sehr unterschiedlich. Die Führungskraft führt über Macht, die Führungspersönlichkeit über Autorität. Leider scheint es mir derzeit so zu sein, dass in unserer jetzigen Gesellschaftsstruktur nur die Führungspersönlichkeit, die zur Führungskraft zurückmutiert, überlebt.

Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass autodynamische Prozesse in Gesellschaften Gewalt erzeugen. Gleichgültig ob in Familie, Gesellschaft, Staat, Kirche, Gewerkschaften etc., irgendjemand entwickelt die Bereitschaft und Fähigkeit, seinen Willen gegen den Willen der anderen durchzusetzen, notfalls unter Einsatz sozialer, physischer und psychischer Gewalt. Leider sind Gewaltstrukturen unter Menschen unvermeidbar!

Die Führungspersönlichkeit versucht diese Prozesse, die Gewalt erzeugen, über ihre natürliche Autorität zu verhindern. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Führende Respekt vor seinen Mitarbeitern hat und diese würdevoll behandelt, also niemals nur als Mittel seiner Zwecke sieht, sondern auch als Ziel seines Handelns. Die Führungskraft hingegen will genau diese Prozesse allenfalls über eine Art „väterliche Herrschaft“ sicherstellen. Sicher ist Alfred Herrhausen uns noch in Erinnerung. Er gehörte zu den Führungspersönlichkeiten, während mancher seiner Nachfolger wohl eher bei den Führungskräften einzuordnen ist.

Der österreichische Forscher Fred Edward Fiedler stellte schon Ende der 1960er Jahre einen Test auf, mit dem er feststellte, mit wie vielen negativen Merkmalen ein Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitern umgehen kann, ohne dass es ernsthaft zu Störungen im Betriebsablauf kommt. Sie werden seine Untersuchungen in diesem Buch nachlesen können.

Kann man mit einer geringen personalen Toleranz Persönlichkeit sein? Darf die personale Toleranz in Situationen, in denen es einem Unternehmen schlecht geht auch eingeschränkt sein? Wie kann man umgehen mit Menschen, die faulenzen, bummeln, zu spät kommen, unsauber arbeiten und so weiter? Dürfen Leute mit hohen Fiedler-Werten gefeuert werden, und kann man nicht trotzdem eine Führungspersönlichkeit sein?

Sicher gibt es keine automatische Korrelation zwischen sozial verträglichem Umgang und Führungspersönlichkeit und mäßigem sozialen Umgang und Führungskraft. Sozialer Umgang kann auch zu Sozialgesäusel verkommen und damit eine Schwäche sein, zum Beispiel wenn eine Führungskraft den Mitarbeitern alles durchgehen lässt.

Nach meiner Überzeugung hat die Wissenschaft (Soziologie und Psychologie) inzwischen sehr gut dokumentiert, weshalb sich enormer Leistungsdruck negativ auf das Arbeitsergebnis auswirkt. Chefs, die ihre Mitarbeiter ohne Rücksicht auf die Mitarbeiterzufriedenheit unter Druck setzen, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen, sollten wissen, dass ohne Rücksicht auf die Belastungsgrenze eines Mitarbeiters keine Leistungssteigerung zu erzielen ist. Eine Erhöhung der persönlichen Unzufriedenheit hat demnach zur Folge, dass die relative Zufriedenheit des Mitarbeiters immer weiter absinkt und die starke Mehrbelastung ohne individuelle Berücksichtigung der ungenutzten Ressourcen beim Einzelnen letztlich nur zur Demotivation führt.

Das Interessante ist, Führungskräfte verhalten sich in Krisen anders als Führungspersönlichkeiten. Die Führungspersönlichkeit weiß, dass personale Optimierung auch in der Krise notwendig ist, eine Führungskraft will nur funktional optimieren. Leider scheint es mir so, dass in Krisenzeiten mehr Führungskräfte als Führungspersönlichkeiten ihr Unwesen treiben.

So bringt derzeit unsere Gesellschaft eher Führungskräfte hervor und keine Führungspersönlichkeiten, obwohl Führungspersönlichkeiten eine lebenswerte Welt eher gestalten werden als Führungskräfte. Das ist bitter, und dem sollten wir begegnen. Dazu erscheint es mir notwendig, durchaus bereit zu sein, die Werte eines Unternehmens einmal infrage zu stellen. Werte gibt es genug, beispielsweise ökonomische Werte (Gewinnmaximierung etc.) politische Werte (an die Macht kommen), aber sie werden sozialunverträglich realisiert, wenn die Moral fehlt. Wollen wir die Sozialverträglichkeit in unserer Gesellschaft sichern, dann kann

dies derzeit am besten dadurch geschehen, dass wir die Lebensmehrung, die Wahrung der Würde des Einzelnen, die soziale Verträglichkeit unseres Handelns in den Mittelpunkt stellen. Diese Werte gilt es zu verantworten. Das bedeutet, ich muss als Führungspersönlichkeit für mein Handeln geradestehen.

Lassen Sie mich noch etwas Persönliches zum Schluss hinzufügen. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir sehr schnell unser Bewusstsein entwickeln müssen – hin zu der Überlegung, dass das allgemeine Bewusstsein davon herunterkommen muss, Erwerbsarbeit als die eigentliche Form menschlicher Selbstverwirklichung anzusehen. Ein Mensch darf nicht ausschließlich danach bewertet werden, ob und welche Arbeit er hat, sondern was er als Mensch wert ist. Darin sehe ich eine große Chance für eine lebenswerte Zukunft.

Ulf Posé

Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit
Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur

Posé, U.

2016, X, 231 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10923-3