
Was entwicklungsorientierte Führung bedeutet

2

„Viele weitere Rollen ausfüllen“

Alexander Höhn

Entwicklungsorientierte Führung – noch ein Führungskonzept? Ist zum Thema Führung nicht schon alles gesagt? In der Tat existieren dazu bereits unzählige Theorien, viele Management-by-Ansätze versprechen die ultimative Lösung aller Unternehmensprobleme in sämtlichen nur erdenklichen Lagen. Was kann es da noch Neues geben? Zumal wer sich die verschiedenen Entwürfe etwas genauer ansieht, leicht feststellt, dass die angeblich revolutionären Konzepte sich inhaltlich kaum vom schon Bekannten unterscheiden. Letztlich bleibt die Erkenntnis, dass es die perfekte Führungslehre nicht gibt und auch nicht geben kann. Zu vielgestaltig ist das Leben in den einzelnen Unternehmen, als dass wirklich jeder mit einer bestimmten Handlungsanweisung glücklich werden könnte. Daher geht es auch weniger um einen spezifischen Führungsstil als vielmehr um das Führungsverhalten einer bestimmten Person, das aus vielen Facetten besteht.

Allerdings bedeutet das nicht, dass es nun vollkommen gleichgültig ist, wie sich ein Manager seinen Mitarbeitern gegenüber verhält. Es kann keinen Zweifel daran geben, dass manche Führungskräfte ihre Abteilung besser im Griff haben als andere. Und es kann ebenfalls keinen Zweifel daran geben, dass bestimmte Formen von Führung zu einem bestimmten Zeitpunkt der äußeren Lage angemessener sind als andere. Deshalb zählt es zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, das eigene Verständnis von Führung regelmäßig zu überprüfen und sich zu fragen, ob das eigene Verhalten in der konkreten Situation optimal ist. Nur dann wird der Manager und mit ihm das Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein. Und das bleibt letztlich der Sinn aller Führung.

A. Höhn (✉)
Münchenbuchsee, Schweiz
E-Mail: hoehn@fuehrenberaten.com

Herr Pinnow, Herr Höhn, Sie propagieren mit der Akademie für Führungskräfte das Konzept entwicklungsorientierter Führung. Was bedeutet das?

Pinnow Führung heißt für mich, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen, und Visionen anzubieten, die zugleich das Geschäft voranbringen und die Entwicklung von Mitarbeitern fördern. Beides befruchtet sich wechselseitig. In unserem Konzept gibt es nichts Statisches, Gefühle sind erlaubt oder sogar notwendig, feste Führungstools nach dem Motto „Wenn, dann ...“ sind eher weniger wichtig.

Höhn Am Anfang steht für uns die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter heute das wichtigste Kapital des Unternehmens sind. In der Wissensökonomie sind ihre Ideen, ihre Initiative und ihr Können die einzigen Wettbewerbsvorteile, die einem Unternehmen dauerhaft das Überleben sichern können. Die Aufgabe von Führung muss es deshalb sein, diese Ressourcen möglichst optimal zu nutzen. Und das geht nicht mit dem angestammten autoritären Führungsverständnis.

Krahnert Ich bin da offen egoistisch. Ich verbringe mehr Zeit mit meinen Mitarbeitern als mit Frau und Kindern, schon deshalb sollte die Zusammenarbeit möglichst angenehm sein. Und ich bekomme am Ende jedes Monats viel Geld überwiesen. Aber nur dann, wenn ich meinen Job gut mache. Und dafür ist es nötig, dass die anderen ihren Job auch gut machen.

Hölzl Entwicklungsorientiert zu führen heißt nicht, dass Führungskräfte keine Veränderungen, Kündigungen oder Fusionen mehr planen oder realisieren dürfen. Oft können Unternehmens- und Mitarbeiterziele nicht in Einklang gebracht werden, und es geht ungerecht zu.

Für mich sind es unterschiedliche Facetten, die wichtig sind. Eine war schon mehrmals unser Thema: der authentische Zugang zu den eigenen Gefühlen und Gedanken und die damit verbundene Fähigkeit, im Führungsprozess Gefühle wahrzunehmen, angemessen auszudrücken und anzusprechen.

Sich und andere entwicklungsorientiert zu führen hat auch zu tun mit der Reflexion innerer Glaubenssätze. Wie ich als Chef mit Macht, Konkurrenz, Leistung, Schwächen, Gefühlen umgehe und wie diese Verhaltensweisen die Kultur in meinem Team bestimmen. Wo sie förderlich oder eher hinderlich sind. Und schließlich geht es um die kluge Beteiligung von Menschen an Planungs- und Entscheidungsprozessen. Darum, wie ich es vermag, Räume zu öffnen und Rückkopplungsschleifen zu initiieren, wo neben den harten Zahlen und Fakten auch

Lust und Frust und Leidenschaft und Ärger Platz haben können. Also, nicht heile Welt, sondern Auseinandersetzung und Begegnung. Und das ist anstrengend.

Schütte Unabhängig von bestimmten Begrifflichkeiten ist es einfach klar, dass man heute kein Unternehmen mehr komplett aus der Chefetage steuern kann. Die Welt ist dafür einfach zu komplex und zu schnell geworden. Die Manager müssen deshalb viel mehr als früher delegieren. Aber das geht nur, wenn die Mitarbeiter auch von sich aus Verantwortung übernehmen. Deshalb muss es das primäre Ziel von Führung sein, dass die Mitarbeiter möglichst ihr gesamtes intellektuelles, emotionales und soziales Potenzial für das Unternehmen einbringen. Und wie gelingt das? Alle Ergebnisse der Motivationsforschung zeigen, dass die Angestellten vor allem eine spannende Tätigkeit haben wollen, bei der sie etwas bewirken können.

Höhn Wer sich im Unternehmen wohl fühlt, leistet mehr. Die betriebswirtschaftliche Folgerung daraus lautet ganz einfach, dass Manager anders als bisher auf ihre Mitarbeiter eingehen müssen. Sie müssen in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Denn nur wenn sie sich so gut es geht engagieren, wird das Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein.

Schütte Das alles klingt für mich allerdings nicht wirklich neu. Solche Sätze lesen Sie mittlerweile in fast allen Unternehmensleitlinien.

Höhn Wir wollen auch gar nicht so tun, als ob alles, was bisher zum Thema Führung gesagt und geschrieben wurde durch unsere Konzept überflüssig wird. Allerdings meinen wir schon, dass das Thema Entwicklung stärker als bisher im Fokus der Manager stehen sollte.

Pinnow Nehmen wir nur das Beispiel Fusionen. Wir wissen ja inzwischen, dass diese oft nicht den erwünschten Effekt erzielen. Und wieso? Ganz oft, weil die Mitarbeiter nicht mitziehen. So auch das Ergebnis einer Umfrage, die wir 1999 unter 350 Führungskräften zu diesem Thema durchgeführt haben. Danach fühlen sich viele Mitarbeiter überfordert und nicht ausreichend über Sinn und Zweck der Veränderung informiert.

Rosenberger Das wundert mich nicht. Die Unternehmenswelten sind enorm komplex geworden und ständig wird irgendeine Abteilung umstrukturiert. Und das in einem rasanten Tempo. Der ständige Wandel kann ganz schön anstrengend sein.

Höhn Zumal mit ihm ein permanentes Gefühl der Verunsicherung verbunden ist. Und das nicht nur, weil man vielleicht nicht mehr ganz versteht, was im Unternehmen vor sich geht. Die Leute müssen ja heute auch fast täglich damit rechnen, gefeuert zu werden. Da gibt es kaum noch Konstanten, keine Verlässlichkeit mehr.

Pinnow Und genau diese verunsicherten Mitarbeiter müssen die Veränderung letztlich in ihrer alltäglichen Arbeit durchsetzen. Und die Führungskraft muss sie entsprechend motivieren und ihnen eine positive Einstellung gegenüber dem Neuen vermitteln. Nur so kann das Unternehmen sich kontinuierlich positiv entwickeln.

Rosenberger Ein echtes Kunststück, das da zu vollbringen ist. Zumal die Führungskräfte oft mindestens so verunsichert sind wie ihre Mitarbeiter.

Aber wie kann man das erreichen?

Schütte Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass die Leute Geborgenheit suchen. Ein gut geführtes Unternehmen kann diese allen äußeren Turbulenzen zum Trotz vermitteln. Entsprechend werden sich die Mitarbeiter dann auch einbringen.

Rosenberger Dadurch verändert sich natürlich das Anforderungsprofil an eine Führungskraft. Sie ist eben nicht mehr nur der große Meister, der alles besser weiß und entsprechende Anweisungen gibt. Sie muss viele Rollen zugleich ausfüllen: Mitarbeitern Ziele vorgeben, ohne sich in Details einzumischen, sie motivieren und unterstützen, entwickeln und coachen. Und das nicht nur auf der professionellen, sondern auch auf der persönlichen Ebene. Sozusagen gleichzeitig für Geborgenheit und Entfaltungsspielräume sorgen. Nur so ist es möglich, Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Altmann-Schüler Die Unterscheidung zwischen einer guten und einer schlechten Führungskraft lässt sich aus meiner Erfahrung in den meisten Fällen nach dem Potenzial der Führungskraft an emotionaler und sozialer Kompetenz treffen. Über die Fachkompetenz der Führungskraft unterhalten sich die Mitarbeiter kaum, jedoch ausgiebig darüber, wie die Führungskraft sich ihnen persönlich gegenüber verhält.

Höhn Der, dessen emotionale Ansprüche das Unternehmen nicht erfüllt, wird früher oder später kündigen, viele tun das zunächst innerlich. Daher auch unsere These, dass Emotionen für erfolgreiches Führen unerlässlich sind.

Feldhusen Letztlich beschränkt sich erfolgreiche Führung auf wenige Grundbegriffe, die durchaus altmodisch klingen mögen: auf gegenseitigen Respekt, auf wirkliches Interesse am anderen, auf den geschickten Umgang mit Emotionen. Wenn diese Faktoren gegeben sind, kann das Unternehmen den Halt geben, den die Mitarbeiter wollen. Und dann werden sie auch den Veränderungen nicht mehr negativ gegenüberstehen, sondern sich so gut es geht engagieren.

Rosenberger Ein Punkt ist für mich da noch ganz wichtig: Kommunikation. Die Mitarbeiter wollen informiert sein. Und zwar rechtzeitig. Und in einer ausgewogenen Mischung aus eher formellen Teammeetings und Mitarbeitergesprächen und eher informellen Kontakten auf dem Flur oder in der Kantine. Denn es gibt nichts Schlimmeres als das Gefühl zu haben, dass eine Entwicklung stattfindet, aber nicht zu wissen, wieso und wohin.

Das Konzept entwicklungsorientierter Führung berücksichtigt die gewachsene Dynamik innerhalb und außerhalb der Unternehmen. Es stellt sich der Frage, wie trotz zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheit Identifikation mit einem Unternehmen geschaffen werden kann. Dazu ist es vor allem notwendig, auf die entsprechenden Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Und zwar nicht nur rhetorisch. Die Führungskraft hat die Aufgabe, den Beschäftigten ein Stück Halt zu geben – auch emotional. Nur wenn das gelingt, können die Unternehmen Entwicklung dauerhaft positiv steuern.

Letzte Ausfahrt Führung?

Entwicklung und Wertschätzung als neues Paradigma

Höhn, A.; Pinnow, D.F.; Rosenberger, B. (Hrsg.)

2017, XVII, 131 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14851-5