

Führungsverhalten

Ein gutes Wort zur rechten Zeit

Angelerntes Seminarverhalten löst bei Mitarbeitern wenig Begeisterung aus. Die Frage des Betriebserfolgs ist nicht zuerst eine Frage an die Belegschaft, sondern vorrangig für jede Führungskraft an sich selbst.

„Erwartet wird viel, gegeben wird wenig. Hin und wieder mal ein gutes und persönliches Wort würde bestimmt nicht schaden!“ Eine Bemerkung, die oft zu hören ist in unseren Tagen. Warum? Weil einerseits leistungsmäßig zu viel als selbstverständlich angesehen, andererseits in der Arbeitskraft zu wenig der Mensch gesehen wird. Und der braucht auch emotionale Bestätigung. Die unter Vorgesetzten verbreitete Sicht- und Verhaltensweise: „Wenn ich nichts sage, ist es in Ordnung“, vernachlässigt dieses Bedürfnis sträflich.

Persönlich statt mechanistisch

Es wäre deshalb ratsam, das gute Wort zur rechten Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, im alltäglichen beruflichen Umgang zu reaktivieren. Und dafür all die Patent-Seminarrezepte in Sachen Führung zu vergessen. Vorgesetzte müssen sich in des Wortes wahrstem Sinne wieder persönlicher um die ihnen anvertrauten Menschen kümmern und sich mehr Zeit für sie nehmen. Die Hektik und mit ihr die menschlich teilweise schlicht entwürdigende, ausschließlich (vor allem auch kompromisslose Anpassung) fordernde Oberflächlichkeit, die nicht selten das Führungsgeschehen von oben bis unten heute prägen, wirken wertvernichtend, im immateriellen wie im materiellen Sinn. Das ist keine Behauptung, das ist eine Tatsache.

Anerkennung

Dabei darf sich das gute Wort zur rechten Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, nun aber nicht ausschließlich auf die Würdigung einer bestimmten Leistung beschränken. Auch lobenswerte Eigenschaften und Verhaltensweisen gilt es anzuerkennen. Das Wort ist abgenutzt, dennoch trifft es den Kern der Sache: Es geht darum, den arbeitenden Menschen (wieder) „ganzheitlich“ zu sehen. Mit dieser Sicht- und Verhaltensweise bewirken Vorgesetzte erheblich mehr als mit all den propagierten und in unzähligen Seminaren eingetrichterten Führungs„tools“.

Vorgesetzte, die solcherart „seminarmäßig“, sprich blutlos-mechanistisch anstatt situativ-menschenorientiert lebendig „führen“, schaffen eine tote Führungsbürokratie mit einem entsprechend verbürokratisierten Miteinanderumgehen. Von wechselseitiger Inspiration keine Spur. Wie weit dieser ungute Zustand schon vorangeschritten ist, lässt sich insbesondere

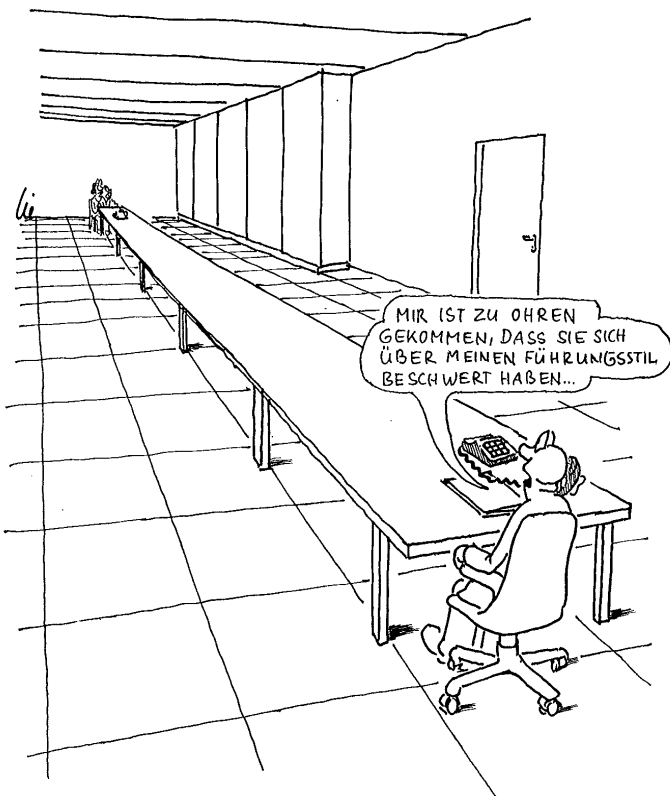
Aus dem Inhalt:

Teamarbeit: Gemeinsam geht's besser	4
Frühwarnindikatoren:	
Rechtzeitig ins Unternehmen hineinhören	6
Das aktuelle Schaubild	8

im Kontakt mit größeren Betrieben leicht erkennen. Spontane Individualität und individuelles Eingehen auf vorgetragene Anliegen werden dort häufig vergeblich gesucht. Beides ist von normierten Verhaltensschablonen verdrängt worden. Auch nachzulesen in dem unter dem Pseudonym Katharina Weinberger geschriebenen Taschenbuch „Kopfzahlparanoia – Von der Selbstzerstörung der Konzerne“.

Problematische Zielvereinbarungen

Eine besonders ungute Rolle in diesem Geschehen spielt ein Führungs„tool“, das sich heute ganz besonderer Beliebtheit erfreut: Die Zielsetzung mit ihren entsprechenden Vereinbarungen. Für Dr. Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation ISMZ GmbH, Zürich, einem spin-off (=Ableger) der Universität Zürich, ist das praxisübliche Ausreizen der Zielsetzung „langfristig kontraproduktiv“. Entsprechend hart geht sie mit dem ausgeuferten Zielsetzungs(un)wesen ins Gericht: „Effektivitätssteigerung geht heute auf Kosten der Firmenkultur, der langfristigen Gesundheit und der Kreativität von Unternehmen, insbesondere auf dem Buckel der Mitarbeiter“, schreibt sie im Kapitel „Locke und Latham – Warum die Effektivitätssteigerung ihren Preis hat“



des insgesamt anregenden Buches „Die Mañana-Kompetenz“. (Locke und Latham sind die beiden „Erfinder“ des Führungsinstruments „Zielsetzung“).

Mit Verhalten überzeugen

Thomas Weegen, erfahrener Zusammenarbeitsspezialist und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Coverdale, München, weiß nicht nur um diese Problematik, sie begegnet ihm auch laufend. Im Blick auf die aus den Augen verlorenen emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter ist es für ihn „mithin ratsam, weniger auf formale Führungstechniken und mehr auf situationsbezogenes überlegtes Verhalten zu setzen.“ Sein Rat: Vorgesetzte punkten mit ihrem unmittelbar überzeugenden Verhalten immer mehr als mit unverdaut und unreflektiert im Seminar angelesenen Verhaltensschablonen.

Persönlichkeit statt Patentrezept

Was für Weegen nicht grundsätzlich gegen Führungstrainings spricht. Ganz im Gegenteil, die würden bei den erkennbaren Verhaltensdefiziten immer wichtiger. Das Problem liegt für ihn vielmehr in der Tatsache, dass dabei zu häufig anstatt Persönlichkeitsentwicklung Rezeptvermittlung betrieben werde. Und dieses Führen nach Rezeptbuch ist, wie auch Storch vehement betont, „kein Erfolgs-, es ist ein nachweisbares Misserfolgsrezept!“

Betriebsklima: Von Fontane zu Flow

Das ist nicht nur überall in der Wirtschaft zu erkennen, das belegen auch zahlreiche Studien. Unter anderem der Gallup-Engagement-Index. Das gute alte Arbeits- bzw. Betriebsklima ist nicht alles, aber ist es notleidend, ist rasch alles nichts. „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“, sagte der Dichter Theodor Fontane. Das moderne Wort für diese leistungsfördernde Fröhlichkeit heißt Flow. Flow bezeichnet einen anregenden, beglückenden Zustand des sich im Einklang mit sich selbst und der zu erledigenden Sache Befindens, ein Glücksgefühl, in das Menschen geraten, wenn sie innerlich gelöst gänzlich in einer Beschäftigung „aufgehen“. Interessant dabei: Dieser Zustand stellt sich weniger beim Nichtstun oder im Urlaub ein, sondern

wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen.

Martin Luther soll das auf seine drastische Weise so ausgedrückt haben: Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz. Kluge Chefs beherzigen diese lebenspraktischen Erkenntnisse im Umgang mit der Belegschaft. Der Chef, der Fröhlichkeit ausstrahlt, sorgt für fröhliche Mitarbeiter. Und denen geht – Flow! –, wie jeder von sich selber weiß, nicht nur alles leichter von der Hand, sie wirken auch noch viel anziehender auf Kunden.

Macht der Gefühle unterschätzt

Am Rande sei noch bemerkt: Diese Zusammenhänge, auf die der Entdecker des Flowgefühls, der Psychologieprofessor Mihaly Csikszentmihalyi, seit Ende der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts aufmerksam macht, werden mittlerweile auch von der Hirnforschung nachdrücklich bestätigt, so der Göttinger Hirnforscher Professor Gerald Hüther.

Die Wirtschaft, pauschal formuliert, unterschätzt die Macht der Gefühle und damit die, salopp gesagt, Streicheleinheiten für die Seele dramatisch. Wird diese – nach allen derzeitigen Erkenntnissen dominante – Seite des Menschen im Arbeitsprozess ausgeblendet, schlägt das gnadenlos auf den Leistungswillen durch. Und auf die Befindlichkeit, die psychische wie die physische Gesundheit. Auch das ist längst kein Geheimnis mehr, sondern, wie die Krankenkassen in rascher Folge melden, ein immer teurer werdendes psychosomatisches Problem. Dem Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Professor Siegrist, kommt das Verdienst zu, mit seiner kleinen Schrift „Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft“ auch für Skeptiker eine aufschlussreiche Veröffentlichung zu diesem Problemkreis verfasst zu haben.

Sozialkompetenz und Führungseffizienz

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang auch die lesenswerte wie lesbare Dissertation „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“ der Beraterin Christine Scheitler. Darin weist sie nach: Sozialkompetentes Verhalten macht Führung rundherum effizienter. Das gute Wort zur rechten

Lesetipp

Katharina Weinberger: Kopfszahlparanoia – Von der Selbstzerstörung der Konzerne. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2009, 219 Seiten

Gunter Frank / Maja Storch: Die Mañana-Kompetenz – Entspannung als Schlüssel zum Erfolg. Piper Verlag, München 2010, 206 Seiten

Mihaly Csikszentmihalyi: Das flow-Erlebnis – Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 10. Auflage 2008, 254 Seiten

Johannes Siegrist: Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft. E-Mail-Bezug als PDF über: kontakt@identity-foundation.de

Christine Scheitler: Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Dissertation. Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main 2005, 330 Seiten

Matthias Collin: In zwölf Schritten einfach besser werden – Praxisleitfaden zur Unternehmensoptimierung. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, 159 Seiten

Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, also die wertschätzende Beachtung anderer sind essentieller Teil sozialkompetenten Verhaltens. Fraglos ist auch die Entlohnung nicht unwichtig. Aber gerade für die unmittelbare Führungseffizienz, die stimulierende Wirkung eines Betriebsinhabers oder Vorgesetzten, ist die Leistungsanerkennung auf der immateriell-emotionalen Seite die wesentlichere Voraussetzung für die Zufriedenheit und damit für die letztlich ausschlaggebende intrinsische Motivation, also die Motivation aus eigenem Antrieb. Und damit auch für die in ihrer Bedeutung beziehungsweise Auswirkung geradezu sträflich verkannte emotionale Bindung an den Arbeitgeber respektive den Betrieb. Im Twitter-Zeitalter, wo im Netz immer mehr und ungebremsster auch über alle möglichen Befindlichkeiten intensiv „gezwitchert“ wird, sollte die Bedeutung und die Wirkung dessen,

was und wie Belegschaftsmitglieder über ihre Firma berichten, nicht unterschätzt werden. Abfälliges über den Betrieb, von emotional ausgehungerten Belegschaftsmitgliedern ins Netz gestellt, kann beachtlichen wirtschaftlichen Schaden anrichten. Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund bringt die Sache auf den Punkt: „Soziale Kompetenz ist die Formel für diejenigen, die auf Dauer Erfolg haben wollen.“

Bindungs-Kraft

Es mag banal klingen, aber wer nicht das gute Wort zur rechten Zeit findet, die unmittelbar persönliche Zuwendung zu den Geführten vermissen lässt, wird auch nicht geliebt. Und wo keine Liebe ist, ist auch keine wirkliche Bindung. Geld allein bindet nicht. Ein gezahltes Gehalt ist rasch zu überbieten. Erheblich schwieriger wird es schon, die Qualität umsichtiger

Führung zu überbieten. Eine Erkenntnis aus der Frühzeit der Managementdiskussion in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ist heute aktueller und richtungsweisender denn je: Jedes Unternehmen steht heute – darüber muss sich die Unternehmensführung klar sein – nicht lediglich in Konkurrenz mit der Güte seiner Produkte. Ein hier vorhandener Vorsprung ist schnell aufgeholt. Es konkurriert mit der Leistungskraft seiner Organisation, der erfolgreichen Führung seiner Mitarbeiter auf allen Stufen und der dadurch bewirkten Mobilisierung der Intelligenz im Unternehmen. Wie schreibt doch gleich Matthias Collin im Vorwort seines jüngst erschienenen Buches „In zwölf Schritten einfach besser werden“: „Als langjähriger Personalchef durfte ich sowohl die Freuden als auch die Tücken der Mitarbeiterführung kennenlernen und gelangte zu der Erkenntnis: Ohne eine in der Mehrheit engagierte und mündige Belegschaft überlebt kein Unternehmen.“
Na bitte! H.V.