

## Irrtümer bzgl. Führungsverhalten

Das vielleicht größte Handicap vieler Führungsbücher und –ratgeber sowie Führungs-Trainings besteht darin, den LeserInnen häufig den unausgesprochenen Eindruck zu vermitteln, dass „richtiges“ Führungsverhalten quasi automatisch zu wunschgemäßem MitarbeiterInnen-Verhalten führt.

Diese Aussicht mag zwar verlockend klingen, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung jedoch als – zugegebenermaßen drastisch ausgedrückt – blanker Unsinn.

Zum einen kann es DAS „richtige Führungsverhalten“ kaum geben, da die handelnden Personen und jeweiligen Rahmenbedingungen zu wechselnden Aufgaben-, Problem- und Konfliktsituationen führen, die jeweils ein entsprechend differenziertes Führungsverhalten erfordern. Zum anderen ist die Erwartung naiv und weltfremd, dass „richtiges“ Führen nahezu unausweichlich auch zu einem „wunschgemäßem“ MitarbeiterInnen-Verhalten führen müsse. Auch MitarbeiterInnen haben, neben mal „besseren und schlechteren Tagen“ im Arbeitsalltag, ihr persönliches inneres Konstrukt und ihre unterschiedlichen Ressourcen. So können sie trotz möglicherweise „richtigem“ Führungsverhalten, durch eigene Emotionen und Gefühle beeinflusst, individuell völlig unterschiedlich auf Druck, Anspannung oder Kritik reagieren. All diese sehr unterschiedlichen Komponenten beeinflussen die Beteiligten im Denken, Fühlen und Handeln mit nicht unerheblichen Auswirkungen auf den Führungsprozess und das Leistungsverhalten.

Darüber hinaus sind in unserem heutigen dynamischen Arbeitsalltag Projekt- und Arbeitsgruppen in der Regel nicht von längerfristigem Bestand. Die Psychodynamik von sich nahezu ständig verändernden Teams mit den daraus folgenden, nicht zu unterschätzenden Auswirkungen auf jegliches Führungsverhalten, stellt insofern weiterhin eine große, jederzeit zu berücksichtigende Herausforderung dar.

### Fazit:

Führung als Profession zu begreifen und mit entsprechender Ernsthaftigkeit und Systematik zu erlernen und zu trainieren, erscheint in den aktuell dynamischen Arbeitswelten ein erfolgsversprechender Ansatz zur Überwindung des heute vielfach diagnostizierten Führungsveragens. Ein dringend benötigter „Neuanfang“ zur zukünftigen Vermeidung von „unglücklichen“ Führungs-Prozessen mit handwerklichen Fehlern, die allzu oft geprägt sind von höheren Krankheitsquoten, psychischen Krankheiten, Unzufriedenheit und Leistungsschwankungen von MitarbeiterInnen sowie gleichzeitig hohem Erfolgsdruck der Unternehmen in einem schwierigen globalen Wettbewerbsumfeld.

... im Führungsprozess ist es auch hilfreich, sich mögliche Kommunikations-Hindernisse, die zu Fehlleistungen führen können, immer wieder bewusst zu machen und herauszufinden, auf welcher Ebene sich im Ernstfall ein Handicap „eingeschlichen“ hat...

Gesagt	ist noch nicht	gehört,
gehört	ist noch nicht	verstanden,
verstanden	ist noch nicht	einverstanden,
einverstanden	ist noch nicht	angewendet,
angewendet	ist noch nicht	beibehalten.

... Vergangenheit ist immer noch aktuell...

Der nachfolgende Auszug aus

Fröhlich, W.: Führung und Personalmanagement: Erfolgsfaktoren der betrieblichen Zusammenarbeit, 2. Akt. u. überarb. Auflage, München, Mering 2001, S. 20,21

macht deutlich, dass sich an den Erfordernissen für ein erfolgreiches Führungsverhalten – anders als uns der agile „Neusprech“ vorgaukeln möchte, kaum Gravierendes geändert hat.

„Gute“ Führung reflektiert das eigene Führungsverhalten, hat die Ziele des eigenen Verantwortungsbereiches ebenso ständig im Blick wie Leistungspotenziale und –verhalten der MitarbeiterInnen sowie deren Anreizstrukturen im Arbeitsalltag.

Was erwarten wir als Mitarbeiter von unserer beruflichen Arbeitswelt? Die Ergebnisse können jede Führungskraft zum Nachdenken anregen. Einige Punkte entsprechen auch deren eigenen Wünschen und Bedürfnissen, andere weniger.

- **Wir möchten eine berechenbare Führung.**  
Das gilt nicht nur für die Arbeitsgruppe, sondern für das ganze Unternehmen, insbesondere für Organisation und Planung.
- **Wir möchten umfassend informiert werden.**  
Wir wollen unsere Ziele kennen. Wollen wissen, in welchem größeren Zusammenhang unser Leistungsbeitrag steht und wie er gesehen wird. Wir wollen, daß uns keine Informationen bewußt vorenthalten werden.
- **Wir möchten mit menschlicher Achtung behandelt werden.**  
Jeder hat zwar seine besonderen Fähigkeiten und Eigenarten, aber als Mensch die gleiche Würde.
- **Wir möchten einen Anreiz und eine Möglichkeit, vorwärtszukommen.**  
Wir sind uns darüber im klaren, daß dazu im Wettbewerb mit anderen, die ebenfalls vorankommen wollen, besondere Leistungen erforderlich sind.
- **Wir möchten ein vernünftiges Maß an Freiheit und Selbständigkeit.**  
Wir möchten für unsere Arbeit eigene Verantwortung übernehmen und wollen auch, daß man uns für deren Ergebnis tatsächlich verantwortlich macht.
- **Wir möchten persönliche Konflikte vermeiden.**  
Wir suchen Kontakt zueinander und leisten unseren Beitrag zu einer gemeinsamen Zusammenarbeit.
- **Wir möchten eine gewisse Sicherheit.**  
Wir sind daher an der positiven Entwicklung unseres Unternehmens interessiert. Wir wissen, daß davon nicht nur die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sondern auch unsere persönliche Entwicklung abhängt.
- **Wir möchten angemessene Arbeitsbedingungen.**  
Sie sollen ebenso sein wie die besten Bedingungen, unter denen vergleichbare Mitarbeiter arbeiten. Das gilt auch für die Vergütung.
- **Wir möchten nützliche Arbeit leisten.**  
Wir wollen das Gefühl haben, daß wir einen für den Unternehmenserfolg notwendigen Beitrag leisten. Dieses Gefühl bekommen wir, wenn man uns wirklich nachdenken, mitberaten und mitwirken läßt.
- **Wir möchten fair und gerecht behandelt werden.**  
Dies soll geschehen jeweils unter Berücksichtigung der Person und Situation und nicht schematisch nur nach den Buchstaben einer Verordnung.

Solche Erwartungen, die mit übertriebenem Anspruchsdenken nichts gemein haben, machen deutlich, daß die Mitarbeiter hohe Anforderungen an die Führung stellen.

Unsere Führungskräfte müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen können. Damit erhält die Personalführung eine neue Dimension und ein anderes Gewicht.

Viele verantwortungsvolle und weitblickende Führungskräfte wissen das auch. Aber die meisten gehen davon aus, daß sich nur der Planungsgegenstand ändert, d.h. der zu planende Prozeß. Sie verkennen dabei, daß sich bei einem derartigen Wandel auch der Planende selbst verändern muß.

Dies bedeutet, daß der Mensch im Manager sich wandeln müssen.

Die Gründe für den Wandel sind sehr vielschichtig. Man spricht heute von der „neuen Generation“, von der „Freizeitgesellschaft“, von der „asiatischen Herausforderung“. Probleme der Ökologie beschäftigen den Manager. Die Dritte Welt beeinflusst Denken und Handeln von Führungskräften in Unternehmen mit starker Exportorientierung.

Die aktuelle Krise des Managements und damit auch der Personalführung resultiert nicht vorrangig aus Problemen des Wachstums, der Rendite, der Arbeitszeit, der Gewerkschaften oder aus Problemen des politischen Umfeldes.

Natürlich gibt es diese Schwierigkeiten, und sie sind mit Sicherheit nicht immer leicht zu lösen. Aber das eigentliche Problem sitzt in der Führungskraft selbst:

In seiner inneren Einstellung zu einem veränderten Weltbild. Denn das, was in unserer heutigen turbulenten Zeit auf neue Art zu bewältigen ist, sind vier Aspekte, die direkt vom persönlichen Weltbild abhängig sind:

- **Komplexität** und Selbstorganisation,
- **Evolution** und Vision,
- **Instabilität** und Fluktuation,
- **Gesellschaft** und Werte.

Das sind die „Probleme hinter den Problemen“, die auf die Führungskräfte warten und damit Auswirkungen auf künftiges Führungs- und Mitarbeiterverhalten haben.

Und erst dann, wenn man sich hierfür psychisch, d.h. von der inneren Einstellung her, und methodisch neu ausgerichtet hat, erkennt man, daß die aktuell drängenden Probleme im Prinzip lösbar sind und daß sie viele Chancen für spätere Erfolge in sich bergen.

Wenn sich der Manager der Zukunft den Problemen der Komplexität, der Evolution, der Instabilität und der gesellschaftlichen Werte nähert, so geht es ins Grundsätzliche.

## Ergänzende Literaturhinweise

Die nachfolgenden Literaturhinweise können hilfreich sein, den Blickwinkel auf zukunftsbezogene und bedarfsgerechte Führung zu erweitern. Wer sich die Zeit zum Lesen mit Bezug zur kritischen Selbstreflexion nimmt, hat den ersten Schritt für ein verbessertes Führungsverständnis und zukünftig differenzierteres (und erfolgreicherer) Führungsverhalten bereits erfolgreich in Angriff genommen:

Blessin, B./Wick, A.: Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 8., überarbeitete Auflage, Konstanz, München 2017

Böhle, F./Busch, S. (Hg.): Management von Ungewissheit – Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld 2012

Grote, S: Die Zukunft der Führung, Berlin, Heidelberg 2012

Ihne, H./Krickhahn, T. (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte, Baden-Baden 2012

Jeges, O.: Generation Maybe – die Signatur einer Epoche, Berlin 2014

Kouzes, J. M./Posner, B. Z.: Leadership Challenge, Weinheim 2009

Scholz, C.: Work-Life-Blending – Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim 2018