



- ✓ Beratung
- ✓ Coaching
- ✓ Moderation

Ceterum censeo: II. Brief

Über Schlüsselfaktoren guter Führung

Ein Freund, exzellenter Fachmann in einem Automobilkonzern, wurde kürzlich zum Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens (Kommunikationstechnik) berufen. „Ich war überrascht, wie stark mein Fachwissen in den Hintergrund trat, und in welchem Ausmaß die Pflege der Beziehungen zu Aktionären, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten heute meinen Alltag bestimmen“, so fasste er seine Erfahrungen mit der neuen Führungsposition zusammen.

In meinem letzten Brief (*Gute Führung*, www.Krupp-Consultants.de/briefe.php) habe ich dargelegt, warum der Gebrauch von Führungsmethoden und -techniken nicht ausreicht, um erfolgreich zu führen.

In diesem Brief geht es darum, Schlüsselaspekte guter Führung darzustellen, wie ich sie aus einer Reihe empirischer Studien herausarbeiten konnte. Diese Schlüsselaspekte sind meines Erachtens grundlegend für das Verständnis des Führungsgeschäftes. Gleichzeitig sollte deutlich werden, dass Fachwissen nur noch eine Facette im Ensemble dieser Schlüsselfaktoren darstellen kann, in seiner Bedeutung also relativiert wird – eine Erfahrung, die in den Worten des eingangs erwähnten Geschäftsführers auf den Punkt gebracht wird.

Führung und Vertrauen

Vertrauen, früher von den meisten Menschen -zumindest im eigenen kulturellen Kontext- als gegeben vorausgesetzt, wird zunehmend zu einem knappen Gut, wie verschiedene Umfragen zeigen.

Dabei stellt Vertrauen eine erstaunlich wirksame Ressource dar. So bewirkt allein der Glaube des Lehrers an seine Schüler bessere Testergebnisse. Und Menschen, mit denen nur wenige Minuten gearbeitet wurde, um ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, erzielten danach wesentlich bessere Ergebnisse. Echtes (nicht vorgespieltes!) Vertrauen in die Mitarbeiter lässt deren Potenzial kontinuierlich und nachhaltig wachsen. In einer von Vertrauen geprägten Kultur werden negative Erfahrungen überdies anders bewertet: Sie werden nicht unterdrückt, um Missstimmung oder Bloßstellung zu vermeiden, sondern als Aufforderung zu Lernen und Entwicklung gewürdigt. Ein solcher Umgang mit negativen Erfahrungen und Fehlern reduziert ganz nebenbei auch den Stresspegel in einem System.

Dies alles sind, wie erwähnt, empirisch belegte Ergebnisse. Vertrauen wird somit zum Schlüsselfaktor für eine Führung, die Potenziale freisetzen und nutzen will. Vertrauen kann nicht durch Kontrolle ersetzt werden. Ganz im Gegenteil: Als unangemessen empfundene Kontrollen können die Ressource Vertrauen nachhaltig beschädigen.

Führung und Zugehörigkeit

Produkte Schwarzwälder Feinwerktechnik werden wegen ihrer besonderen Qualität weltweit nachgefragt. Diese Qualität, so sagte mir ein Unternehmer, beruhe nicht zuletzt auf einer Mitarbeiterschaft, die sich seit vielen Jahren, zum Teil seit Generationen, „ihrem“ Betrieb verbunden fühlt, dessen Erfordernisse und Abläufe sie bis ins Detail kennt. Der Betrieb ist mehr als eine Quelle zur Sicherung des Lebensunterhaltes. Er ist ein zentraler Bezugspunkt, ein Stück Heimat.

Dies mag überraschen in einer Welt, in der die Loyalität zum Unternehmen dem Vorantreiben der eigenen Karriere hintangestellt wird und jahrzehntelange Zugehörigkeit zu einem Betrieb leicht als mangelnde Dynamik interpretiert werden kann.

Aus Sicht der Forschung (Hirnforschung, Psychologie) sind die positiven Wirkungen, die das Gefühl der Zugehörigkeit auslöst, jedoch wenig überraschend. Denn Zugehörigkeit ist ein vitales Grundbedürfnis. Sie reduziert Angst und setzt mentale Potenziale frei. In Krisen wirkt sie wie ein Beruhigungsmittel. Und schon die *Vorstellung*, nicht allein, sondern in einem Team zu arbeiten, erhöht die Leistungsfähigkeit signifikant. Auf der anderen Seite wird der Verlust von Zugehörigkeit wie körperlicher Schmerz empfunden.

Führung handelt deshalb nicht nur human, sondern auch klug, wenn sie dem tief verankerten Bedürfnis nach Zugehörigkeit Aufmerksamkeit und Respekt zollt. Das fängt bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen an, konkretisiert sich im Aufbau einer Feedback-Kultur, die jeden Mitarbeiter zu Wort kommen lässt und vor allem: ihn ernst nimmt, und findet seine Symbolik in Ehrungen, sinnreich gestalteten Betriebsevents etc. Bei allem ist wichtig, dass die Mitarbeiter darauf *vertrauen* können, dass „Zugehörigkeit“ kein Lippenbekenntnis, sondern gelebter Teil der Betriebskultur ist.

Führung und Sinn

Im Kontext unserer Kultur besteht der Sinn von Arbeit zunächst darin, für sich selbst und den eigenen Lebensunterhalt sorgen zu können. Deshalb bedroht Arbeitslosigkeit Selbstbild und eigene Identität und hinterlässt nicht selten eine Leere, aus der sich Zweifel am Sinn des Lebens überhaupt nähren.

Diese sinnstiftende Funktion von Arbeit an sich tritt in Zeiten von Hochkonjunktur und Fachkräftemangel zunehmend hinter die Frage nach dem *Sinn in der Arbeit* zurück: Ist das Grundbedürfnis nach Arbeit erst einmal erfüllt, entsteht das Verlangen nach Zugehörigkeit und Persönlichkeit, d.h. gesehen, gehört und respektiert zu werden. Trifft dieses Verlangen auf Resonanz bei Vorgesetzten und Kollegen, bestätigt dies den Glauben, zum Erfolg des Ganzen beizutragen und etwas Sinnvolles zu tun. Die Auswirkungen einer solchen Resonanz zeigen sich in erhöhter Leistungsbereitschaft und Performance. Auch unter schwierigen Rahmenbedingungen lässt diese Performance nicht nach. Ganz im Gegenteil: Von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit überzeugte Mitarbeiter zeigen in Krisensituationen außergewöhnliche Einsatzbereitschaft und Resilienz.

Wie wichtig das Erleben von Sinnhaftigkeit ist, zeigt ein Experiment, bei dem Sinnhaftigkeits-Impulse von fünf Minuten Dauer gegeben wurden. Dabei wurde lediglich dargelegt, für welche Menschen und warum die zu leistende Arbeit bedeutsam war. Nach diesen Impulsen stiegen die Arbeitsergebnisse um mehr als 170%.

Mitarbeiter erleben es darüber hinaus und unabhängig von ihrer konkreten Funktion als sinnvoll, wenn

sich ihr Betrieb für allgemeine gesellschaftliche oder soziale Belange engagiert. In solchen Fällen wächst die Bereitschaft, auch intern zu kooperieren und einander zu helfen. Außerdem werden mehr konstruktive Vorschläge eingebracht und das Ausmaß an gefühlter Erschöpfung geht zurück.

Das Verlangen nach Sinnhaftigkeit hat aber seine Kehrseite: Verlieren Menschen den Glauben an den Sinn ihrer Arbeit, geht ihr Engagement spürbar zurück. Verbunden mit Frust und nachlassender Kooperationsbereitschaft kommt es zu messbaren Leistungseinbußen.

Die Kraft der Bilder

Begriffe wie „Vertrauen“, „Zugehörigkeit“ und „Sinn“ bleiben oft abstrakt, wenn sie nicht auch emotional verankert werden. Erfolgreiche Führungskräfte verstehen es deshalb, starke Bilder zu vermitteln, die die Menschen erreichen, Begeisterung wecken und Einstellungen verändern.

Doch was sind „starke Bilder“? Ein bekanntes Bild, das die eigene Arbeit in ein Sinn-Ganzes einbettet und dem Schaffenden Stolz, Würde und Identität verleiht, zeigt uns einen Stein klopfinden Steinmetz, der auf die Frage: „Was tust du da?“, antwortet: „Ich baue eine Kathedrale.“

Eine ganze Organisation (NASA) wurde 1961 durch Präsident Kennedys Vision



Ich glaube, dass diese Nation sich dem Ziel verschreiben sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Mann auf den Mond zu schicken und ihn wieder sicher zurückzuholen

auf eine zentrale Aufgabe hin fokussiert und zu Höchstleistungen herausgefordert.

Und: Hätte Martin Luther King ohne seine bildmächtige Sprache (*I have a dream*) so viele Menschen begeistern und mobilisieren können? – *Britannia rule the waves* ist ein weiteres Beispiel, ein bemerkenswert schlichtes Bild, das Denken und Handeln mehrerer Generationen von Briten geprägt hat.

Bilder können große Wirkung entfalten. Dies setzt jedoch voraus, dass der Schöpfer dieser Bilder in seinem Handeln den Wahrheitsgehalt dieser Bilder geradezu verkörpert. Erst dann wird er den Nerv der Menschen treffen, ihre Begeisterung wecken und die in den Bildern liegenden Potenziale freisetzen können.

Ceterum censeo

Meines Erachtens ist es ein folgenreiches Missverständnis, die in einem Betrieb schaffenden Menschen lediglich als Teilmenge eines Ensembles von „Produktionsfaktoren“ zu verstehen. Eine solche Betrachtungsweise ist vom *Maschinen-Paradigma* geprägt, bei dem es darum geht, Input-Faktoren (dazu gehören auch die Menschen) so zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, dass ein optimaler Output erzeugt werden kann.

Ohne den „Faktor“ Mensch bleiben die übrigen Produktionsfaktoren (Stoffe, Betriebsmittel etc.) jedoch belanglos, totes Kapital. Nur Menschen können Quelle von Innovationen, Entwicklung und darauf basierendem Wachstum sein. Das Paradigma vom Betrieb als *lebendem System* (siehe hierzu meinen Brief *Maschine im Kopf*, www.Krupp-Consultants.de/briefe.php) stellt deshalb Menschen und ihre Beziehungsgeflechte in den Fokus des Interesses. Eine hieran orientierte *humane Führung* setzt die Logik dieses Paradigmas in Praxis um.

Es ist diese Praxis, die mit dem Bedürfnis nach Vertrauen, Zugehörigkeit und Sinn konfrontiert. Diese Schlüsselfaktoren benennen ein Potenzial, dessen Freisetzung meines Erachtens zur Kernaufgabe

guten Führens wird, in einer Zeit, in der der Bedarf an engagierten und entwicklungsfähigen Mitarbeitern stetig steigt und Aufbau sowie Pflege von tragfähigen Beziehungen den Erfolg eines Systems nachhaltig beeinflussen.

Ob diese Kernaufgabe angenommen wird? Mit neuen Führungsmethoden und -techniken aus dem Instrumentenkasten der Berater ist es jedenfalls nicht getan. Es geht vor allem um das, was Peter Sloterdijk in seinem Buch *Du musst dein Leben ändern* anspricht: der steten Arbeit des Führenden an sich selbst.

Staufen, Juni 2017

Burkhard Krupp