

Was ist gute Führungspraxis?

Was ist gute Führungspraxis?

Was kann man managen und was kann sich nur entwickeln? Gestaltungsfelder authentischer, integraler Führungsarbeit

Dipl.-Kfm. Gerd Klostermann

Wenn Unternehmen sich weiter entwickeln wollen, dann stehen insbesondere Themen wie Kultur und Bewusstsein im Vordergrund. Kulturentwicklung und Bewusstseinsbildung im Unternehmen sind die zentralen Komponenten einer integralen, transformativen Führung. Sie erlaubt es den Geführten nicht nur im, sondern auch am Firmensystem zu arbeiten.

- Es muss über die Möglichkeiten verfügen, die Erwartungen der Kunden vollständig zu erfüllen
- Es muss seinen Mitarbeitern optimale Bedingungen zur Aufgabenerfüllung bereitstellen
- Es muss Kontext und Sinnorientierung zur gemeinschaftlichen Ausrichtung bieten

Dazu ist eine bewusste Kommunikationskultur der Achtsamkeit und unverstellten Freiheit notwendig, ein integrales Denken, das die Selbstwirksamkeit der Stakeholder steigert, die Urteilskraft und Entscheidungsfindung verbessert. Gute, authentische Führung bedient sich eines generativen, prozessorientierten Führungsstils, der die Selbstwirksamkeit und das Durchführungsvermögen jedes Beteiligten in Anspruch nimmt.

Der Imperativ lautet, sinn- und zweckerfüllt ertragreich zu wirtschaften.

Kultur- und Bewusstseinsentwicklungsprogramme fördern diese Vision. Sie lassen Anspruchsgruppen rasch die Zusammenhänge in den Wertschöpfungsprozessen erkennen, den einzelnen sich selbst in seinem gewandelten Leistungsverständnis erleben.

Erfolgreiche Führung hingegen wirkt fragmentiert, vom stimmigen Ganzen getrennt, sie muss mit demotivierten Mitarbeitern, ineffizienter Kommunikation und ineffektiven Prozessen auskommen.

Am System selbst arbeitet bislang trotz Vorschlagswesen, Appell zur offenen Kommunikation sowie endlos vieler Meetings und Reviews ein den Erfordernissen nicht angepasstes Management. Es plant, steuert, verwaltet und kontrolliert einmal verordnete Abläufe, häufig assistiert von teuren Beratungsfirmen. Das Management arbeitet sich an den Vorgaben ab, muss deshalb Standards einführen und hinterlässt mit seinen Maßnahmen eine weder fruchtbare noch generative Kultur - keine Art lebendigen „Mutterboden“ - auf welchem Flexibilität, Kreativität und Leistungsfreude gedeihen könnten, sondern eher seelenlose Orte und endlos erscheinende Wüsten, denen man nur noch irgendwie entkommen möchte, nachdem zahlreiche Veränderungsinitiativen versandet und allzu viele Projektruinen übrig geblieben sind. Die sprichwörtliche Innere Kündigung oder der Dienst nach Vorschrift: beide sind in vielen Firmen bekannt, gar zuhause.

Was ist gute Führungspraxis?

Erfolgreiche Führung hingegen gibt effizient leistungsbereiten Mitarbeitern, die zur Verwirklichung gemeinschaftlicher Aufgaben zusammenarbeiten, eine Vision. Sie bedient sich einer Vertrauenskultur, in der nicht nur das technische Prozessdenken selbstorganisierend zum Einsatz kommt, sondern auch subjektive wie intersubjektive Kompetenzen erforderlich sind.

Um welche Kernkompetenzen für Veränderungsprozesse geht es dabei?

- Jede Situation, die Fragen aufwirft, beinhaltet bereits eine Fülle von Antworten, die durch Beratung und Coaching sichtbar gemacht werden können.
- Der klaren Sprache, den exakten Zahlen, dem alltäglichen Powerplay werden eine klare Verantwortlichkeit und eine ebenso konkrete wie würdevolle Verpflichtung zur Seite gestellt (das Ich mit Licht in der Pflicht!).
- Offenheit für ein ehrliches Feedback ist erfolgswesentlich.
- Dialog- und Führungsstile im Unternehmen sind angemessen, authentisch und integer.
- Der Ertrag und Erfolg resultiert nicht aus ängstlichen Anpassungs- und Absicherungsstrategien. Die eigene Verwurzelung im Markt entsteht aus der Konzentration auf Vertrauen und Verantwortung sowie der Einbindung in höhere Sinnkontexte als beispielsweise der verhängnisvollen Profitmaximierung.
- Die Stakeholder leben aus der ihr eigenen Berufung und im Einklang mit sich selbst. Das Rollen- und Selbstverständnis zwischen Führung und Geführten ist geklärt.
- Konflikte, Irritationen, Spannungen werden als Quelle von Entwicklung erlebt. Deren Differenzierung erfährt auf dialogische Art Integration, ja Transformation. Informelle Macht- und Konfliktbeziehungen werden überwunden.
- Unterschiedliche Handlungslogiken werden verstanden und Netzwerke berufen sich auf wechselseitig eingegangene Verpflichtungen.
- Eine integrale Führungskultur weiß auch, wie sie mit unbewussten Verdrängungen, Verletzungen, Gewohnheitsmustern und Routinen umzugehen hat, wie sich veraltete Denkstrukturen aufheben lassen.
- In betrieblich verfassten Entwicklungsräumen entstehen emotionale Fähigkeiten, Achtsamkeit in der Kommunikation, höhere Qualitäten in den Meetings, Erfahrungen mit sich selbst steuernden Anspruchsgruppen, ein anderer Auftritt im Management der Kundenbeziehung. Der eigene Selbstaussdruck wird stimmig.

Die klare positive Antwort auf so viele ungelöste Führungsfragen ist eine Befähigung und Ermächtigung, die alle Beteiligten motiviert und nicht entmachtet, wo nur eine Zentrale oder Leitung mit Technik Anweisungen, Verordnungen und Richtlinien verkünden kann. Einzelne Veränderungsschritte und punktuelle Maßnahmen bleiben unwirksam, weil sie unverbunden geblieben sind.

Eine langfristige, nachhaltige Kulturentwicklung ermöglicht die Selbsterneuerung der Führungssysteme. Alle Kernkompetenzen stehen in Wechselwirkung und Resonanz.

Was ist gute Führungspraxis?

Je nach Anschauung, Menschenbild und Bewusstsein zu solchen Führungsfragen erscheint dies manchem geradezu wie eine magische Wandlung in den Firmen. Wer nämlich glaubt, alles managen zu können und kein Vertrauen in die enormen Veränderungsfähigkeiten seiner eigenen Personalentwicklung und Mitarbeiter hat, glaubt -weil er es bislang gewohnt war, gegensteuern zu können - womöglich auch, Kultur- und Bewusstseinsentwicklung mit operativer Marge, technokratischer Weiterbildung, mit Statusberichten, Abstimmungsmeetings, Meilensteinen usf. messbar lenken zu können. Übrigens lassen sich alte und neue Entwicklungsfortschritte in der Tat mit modernen Ranking- und Monitor Instrumenten überprüfen.

Integrale Kulturentwicklungsprojekte nehmen in etwa folgenden Verlauf:

- Bedarfs- und Umfeldanalyse
- Veranstaltungen mit Beteiligten quer zur Hierarchie
- Ermittlung und Erarbeitung angemessener Führungsstrukturen und Führungsstile einschließlich der Verbindlichkeit ihrer Umsetzung
- Entwicklung von Change Agents für diverse Projekte mit einer integralen Kommunikations- und Führungskultur
- Grundlagenseminare, Klausuren mit Erlebnishandeln, Projekt-Workshops, virtuelle Sitzungen, telefonisches Einzel- und Gruppen- Coaching
- Jährlicher Erfahrungsaustausch, Reflexion der Projekte und Weiterentwicklung der integralen Führungspraxis (beispielsweise auch Sanierungs- oder Investitionsrichtlinien)
- Resultate: Identifikation, Steigerung des Wirkungsgrads, treffsichere Kursbestimmung, Vorsprung durch Bewusstsein!

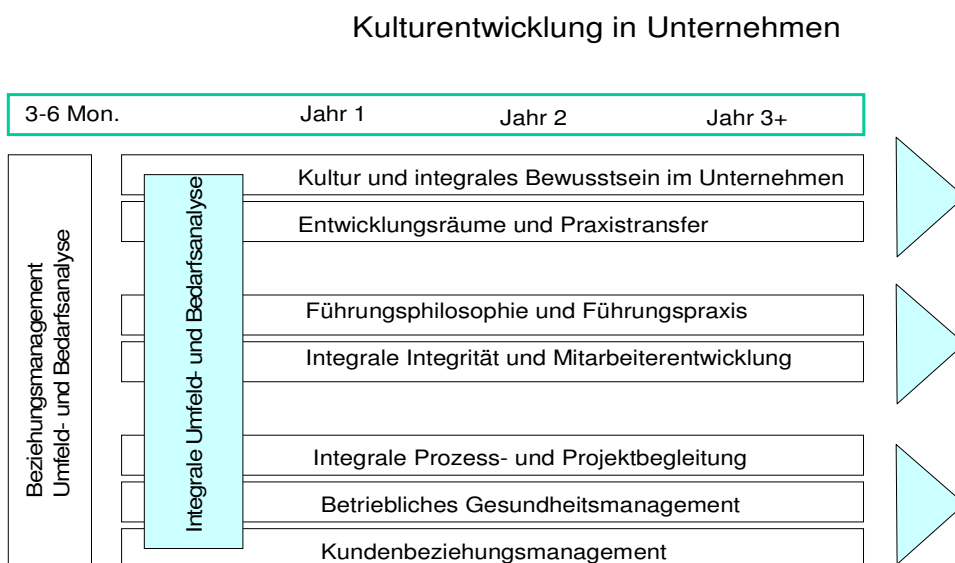


Abb. 1 Beispiel für ein Kulturentwicklungsprojekt

Was ist gute Führungspraxis?

Es macht einen großen Unterschied, alles im Griff haben zu müssen, Ressourcen und Investitionen im Sinne einer Jahresplanung bestimmen und zuteilen zu müssen oder den Wertefluss seitens mündiger, selbstbewusster Mitarbeiter vor Ort unmittelbar und direkt auf Anforderung steuern und Ressourcen je nach Marktsituation verantwortlich einsetzen zu lassen. Je nach Anschauung und Menschenbild, je nach Struktur und Strategie treffen entweder die Führungskräfte ihre Entscheidungen oder die Lern- und Entscheidungsprozesse werden - dank ihrer Erfahrungen, ihres Prozesswissens oder ihrer etablierten Kundenbeziehungen - durch die Beteiligten selbst und vor Ort realisiert. Der Umgang mit Macht und Machenschaften sowie mit der eigenen Führungsfunktion wird differenzierter und überlegter.

Gerade im Zeitalter von Krisen, in denen der Rotstift Rationalität zu ersetzen droht, ist die Absprache mit denjenigen sinnvoll, die genau wissen, was in der Produktion, in der Entwicklung, im Marketing und im Vertrieb gerade passiert. Denn hier - bei den Mitarbeitern im täglichen Kundenkontakt - liegen Macht und Möglichkeiten, Prozesse zu analysieren, gegenzusteuern, Wettbewerbsfähigkeit zu diskutieren. Sie haben die Augen und Ohren, Kundenwünsche wahrzunehmen. Das ist weitaus effizienter, als mit Zuständigkeiten globale ISO Normen administrieren zu müssen. Das ist weitaus effizienter, als nur operative und taktische Aufgaben ausführen zu lassen, deren inhaltliche Aufgabe einzig darin besteht, an sogenannten „Stellschrauben“ drehen zu dürfen, nur an Reden und Protokollen zu feilen, Sitzungen vor- oder nachzubereiten, Informationen aus Datensilos und dem Berichtswesen zu analysieren. Eine Aufgabenliste, in der also die sogenannten Klassiker benannt sind, die eine Managerexistenz wahlweise zu Duckmäsertum oder Autismus mutieren lassen. Technokratische Prozessstrukturen betonen zwar eine Politik der offenen Tür, durch die es vermeintlich viele Freiheiten gibt, offen und ehrlich gesprochen werden kann, jedoch: faktisch ändert sich nicht das Geringste.

Sicherlich macht es die vorhandene Führungspraxis dem Management nicht einfach, den widersprüchlichen Leistungsimperativen mit ihren Dilemmata gerecht zu werden. So muss die Führungskraft die Zuschreibungen und Bewertungen ihrer Mitarbeiter mit dem eigenen Selbstverständnis in Einklang bringen, muss sie sich bei wachsender Arbeitsverdichtung und Komplexität weiterhin um die Anliegen der Mitarbeiter und die Einhaltung der mit ihnen eingegangenen Leistungsvereinbarungen kümmern. Authentische Führung gelingt umso besser, wenn authentische Geführte sich in Anspruch nehmen lassen, ihre Performance abrufbar und verfügbar halten, an gemeinsamer Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse Interesse zeigen. Diese Selbstverpflichtung ist eine Haltungs- und Kulturfrage und Versagen darf daher nicht nur allein auf willentliches Fehlverhalten zurückgeführt werden. Mit der Faust auf den Tisch zu schlagen oder einem elitären Individualismus, gar einem Personenkult zu vertrauen, wären Regressionen in vormoderne Geschäftsmodelle.

Wo Business nur Administration ist, nur Verwaltung von Vorgaben, Planungen, Quoten oder Service Level Agreements, werden ängstliche, herausforderungsarme Bindungen in allen Bereichen und Organisationen geschaffen, der Verwaltungsapparat wird als bedrohlich empfunden und die Mitarbeiter mit ihrem ungenutzten Potenzial „hängen ab in der Abhängigkeit“, lustlos, ungehört, gleichsam verwelkend. Lust am Neuen verkommt zur Bürde des Alten, Last wird Laster. Unmotivierte Mitarbeiter besitzen dann am Monatsende nur noch die Energie, sich mit dem Gehalt abfüttern zu lassen. Selbst New Hires lassen sich in sogenannten Fast Tracks (Managemententwicklungsprogramme) schleifen, bis sie zu Staub geworden sind - oder

– integral geführt - zum Diamanten.

Was ist gute Führungspraxis?

Personalentwicklung hat nicht die Aufgabe, eine neue Abteilung aufzubauen, die sich wie in einem Reparaturbetrieb um Missstände kümmert, sondern soll Mentoren, Coaches oder Sparringspartner bestimmen, die Mitarbeiter „ermächtigen“, ihre vorhandenen, aber unentdeckten Fähigkeiten zur Selbst- und Potenzialentwicklung zu nutzen. Die lernende Organisation unterstützt Menschen und Teams, die sich selbst erkennen und finden, um so ihr neu erworbenes Selbst- und Führungsverständnis in ihre Sachbereiche einsteuern zu können.

Eine solche Kultur ist keine Utopie. Führung heißt hier, Veränderung zu begleiten, neue Wege zu finden und Orientierung zu geben. Reine Management- und Fachkompetenz allein, kann diese Aufgaben nicht handhaben. Eigens dafür konzipierte Abteilungen erreichen ebenfalls nicht viel. Eine von Werten geleitete Kultur hingegen entwickelt Vision, Grundsätze und Prinzipien, in die alle Beteiligten, die sogenannten Stakeholder (interne wie externe) involviert sind - kontinuierlich, offen, dialogisch. Der Weg ist das Ziel, die Veränderung geschieht beim Gehen, sie ist Führungsalltag. Sie ist Ausdruck einer Kultur, nicht eines verordneten Wertekanons. Führung entscheidet aus dem kritischen Dialog heraus, weiß zuzuhören, nimmt veränderte Marktanforderungen sensibel wahr und reagiert nicht auf geschönte Kennzahlen und manipulierte Performance Indikatoren.

Kulturprogramme rechnen sich

Die traditionellen Investitionsrichtlinien orientieren sich am Profit, nachhaltige Investitionen an ökologischen und sozialen Fragestellungen, der integrale Ansatz jedoch bezieht Bewusstsein und Kultur in die Führungssysteme mit ein (Abbildung 2).

Das ist der zentrale Unterschied.

Keine Kosmetik, sondern eine authentische Führungspraxis, die die Werte- und Sinnorientierung in einem integralen Kontext mit einbezieht.

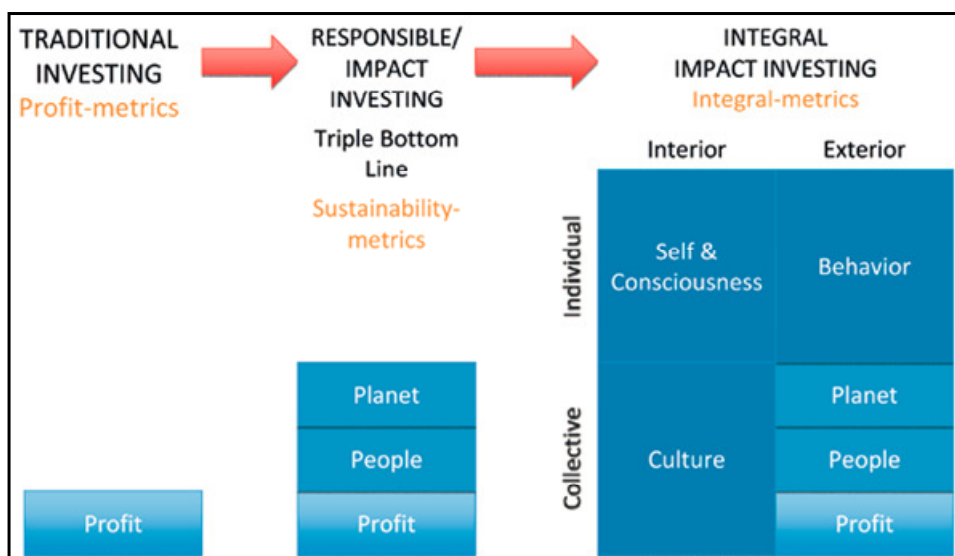


Abb 2. Wie Bewusstsein und Kultur Investitionsrichtlinien bestimmen

Was ist gute Führungspraxis?

In einem kultivierten Wir und mit einem integralen Bewusstsein geschieht der Wandel unausweichlich und besitzt eine kaum definierbare „Richtigkeit“.

Nicht nur die Fakten, sondern auch deren Interpretation werden bedeutsam und lösen ein nachhaltiges und verpflichtendes Handeln im Unternehmen aus. Wie wir wissen, ist Nichts wirklich vorhersehbar, planbar oder in den Griff zu bekommen - ein Horror für die klassische BWL, für Investoren und Manager mit ihren Theorien und Absicherungsmentalitäten. Das Richtige kann nicht angeordnet werden, es entfaltet sich im Kontext gemeinsamer Verantwortung und zeigt sich spätestens dann, wenn reife Menschen in generativer, transformativer Art und Weise zusammen arbeiten. Arbeit, die fair und gut bezahlt wird, genügt sich selbst.

Solche Formen von Persönlichkeitsentwicklung und Führungssystemen kann man nicht „machen“, schon gar nicht über einen Auftrag an die Personalabteilung, doch es wird offensichtlich, sie im Unternehmen fördern zu müssen, ihre Möglichkeiten wirklich zuzulassen, denn sonst werden die Firmen nicht überleben, aber ihre ausgebrannten Mitarbeiter sowie enttäuschte Kunden weiterhin verschleifen. Verordnete Werte gibt es nicht. Nur verordnete Kaderdisziplin. Wer mit Personalentwicklung Kultur und Werte einfach nur „managen“ will, schmeißt Geld zum Fenster hinaus. Man kann so etwas nicht mit einem funktionalen Denken entwickeln. Es rechnet sich nur dann, wenn Führung authentisch und ehrlich ist, Entscheidungen verbindlich zur Kulturfrage trifft.

Und dann zeigen sich wirklich überzeugende Resultate, wie die nachfolgende Grafik veranschaulicht.



Abb 3: Langfristige Amortisation von Kulturprojekten

Kunden werden es honorieren, wenn sie in Verbindung mit Firmen stehen, deren Mitarbeiter leidenschaftlich für ihre Vision brennen. Für solche Menschen sind Wachstum und Erfolge keine verordneten Ziele mehr, sondern einfach wünschenswerte Folgen. Ihr Bewusstsein ruft ganz neue Schwerpunkte und Motivationen hervor. Sie sind an der Zufriedenheit ihrer Kunden interessiert. Mitarbeiter und Geschäftspartner, die sich bewusst mit ihrer eigenen Firma identifizieren, verweilen dort lange, bauen wertvolle Erfahrungen auf und motivieren ihre Kunden auf diese Weise, langfristige und wiederholte Geschäftsbeziehungen einzugehen. Das ist echte Motivation und nicht ein vom Marketing ausgelöster Impuls oder Schöngest, dem reaktiv und kurzfristig in kollektiver Trance zu folgen ist.

Was ist gute Führungspraxis?

Firmen können darauf achten, bei der Einstellung neuer Mitarbeiter nicht nur deren fachliche Eignung, sondern auch Haltung und Neigung zu Themen wie Selbstbestimmung und Eigenverantwortung zu prüfen. Solche Menschen sind häufig jenseits ausgeleierter materieller Anreiz-Systeme motivierbar und ihre innere Stärke lässt bestimmte Manipulationspraktiken gar nicht erst weiter greifen. So erhält das Unternehmen die Mitarbeiter, die es verdient. Wer es anders sieht, ebenfalls.

Vielen Firmen wird dieser Weg zu anstrengend sein, sie glauben nicht an solche Mitarbeiter und rücken diese hier vorgebrachten Überlegungen in das Reich idealistischer Fantasie. Sie professionalisieren lieber tote Zahlen, Daten, Fakten, ex-post, via Kostenrechnung, bei ihnen bleibt der Mitarbeiter Ressource oder Produktionsfaktor. Diese Art von „Brasilianisierung“ will sich aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit und bemühter Sachzwänge auch in Europa hartnäckig verfestigen und Standardisierung, Prozesse, Vereinheitlichungen aller Art scheinen weiterhin die Antworten von Beratern und akademischen Einrichtungen im Umgang mit der hier angesprochenen Komplexität und deren Bewältigung zu sein. Dass der Mensch an sein Tun den Sinn koppelt, wird bisher, von einigen lobenswerten Ausnahmen in Bereichen wie beispielsweise der Unternehmensethik einmal abgesehen, nur in Sonntagsreden und philosophischen Zirkeln zum Ausdruck gebracht. Zweifellos vorliegende Effizienzpotenziale in ethischen Fragestellungen werden nur dann berücksichtigt, wenn damit Kasse gemacht werden kann. Sich selbst steuernde Teams mit authentischer Integrität werden eher skeptisch betrachtet und leichtfertig in die Welt der Märchen gerückt.

Einfach, weil man es sich anders nicht vorstellen kann.

Das gilt nicht für diejenigen Führungskräfte, die manche Vorboten, Zeichen und Möglichkeiten der Transformation erkannt haben. Sie wissen, es gibt Menschen, die wollen eigentlich nur gute Autos bauen, gute Lebensmittel für alle erschwinglich machen, als Lehrer ihr Wissen teilen, Urlaube und Entspannung ermöglichen (um nur einige wenige Branchen zu nennen). Wenn man ihnen bloß vertrauen würde und sie denn sinnvolle Sachen an ihr Leben koppeln ließe, unverstellt durch Anordnungen, Weisungen, Formulare, Kontrollen etc., anstatt sie wie kleine Kinder zu behüten und zu behandeln.

Resumee

Ist das eine Illusion? Kann eine solche Form bewusster Unternehmenspraxis Wirklichkeit werden? Die meisten wollen das irgendwie, aber schaffen es anscheinend nicht. Es scheint wirklich an jedem Einzelnen zu liegen und jeder Einzelne führt sich erst einmal selbst. Ohne Selbstführung (Selbstdisziplin) bleibt Führung (zwischen Führenden und Geführten) Illusion. Niemand wird die Fesseln selbst verursachter Krisen so einfach los. Warum also sind wir derart träge, skeptisch uns selbst gegenüber, anstatt mit Veränderungsprozessen bei uns selbst anzufangen?

Führungsleitlinien im integralen Sinne werden immer häufiger zum Gegenstand von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten. Der Dialog wird intensiv geführt, weil deren Beitrag entscheidend für den Unternehmenserfolg wird und Orientierung für ein klar definiertes Führungsverhalten liefert.

Was ist gute Führungspraxis?

Weniger Management und mehr Führung bedeutet erst einmal, gar nichts tun, sondern manches sein zu lassen und zuzulassen, loszulassen und sich einzulassen. Genaues Hinschauen auf die Krisensymptome vermeidet Schnellschüsse und Aktionismus. Hektische Maßnahmen, ohne Ausrichtung und Orientierung lösen weder Probleme, noch wird deren Komplexität geringer. Sie nehmen sogar eher zu. Kommandos, Weisungen, Regelwerke und Panik führen zu nichts. Es scheinen eher gelassene, aus Erfahrung resultierende und auf Reflexion beruhende Entscheidungen hilfreich zu sein, sowie gemeinsame Werte über das, was das Unternehmen wirklich will. Diese Reflexionen und Werte werden *von allen Beteiligten quer zur Hierarchie mitgetragen*. Einsames Wissen und einsame Entscheidungen des einsamen Führungshelden dienen nicht dem Ziel.

Wenn gute Führung gute Selbstführung voraussetzt, wenn das marktwirtschaftliche Ethos einst „Wohlstand für alle“ verhiess, so ist es an der Zeit, über die Aufforderung „Führung für alle“ nachzudenken. Diese Wandlung in Anschauung, Wahrnehmung und Denken ist nicht Aufgabe der Personalabteilungen oder irgendwelcher Weiterbildungsmaßnahmen, sondern findet täglich im Bewusstsein unseres eigenen Wesens, in uns selbst statt. Change ist Voraussetzung für Lösungsorientierung und gute, kreative, sich selbst verantwortende Ergebniskulturen. Führung und Selbstführung sind die „Stellschrauben“, nicht nur technokratische Mittel. „Machen“ lässt sich das alles nicht, doch entwickeln kann man es. Bis es soweit ist, bis sich eine solche Orientierung, Kultur und bewusste Befähigung und *gemeinsame Verantwortung* in den Unternehmen einstellt, brauchen wir wohl noch Management.