

## **„Unsere Führungskräfte tun nicht was sie sollen“ - Bedingungen für erfolgreiches Führungshandeln**

**Der Gallup-Engagement-Index zeigt nur die Wirkung, nicht die Ursache. Es gibt auch C-Führungskräfte, die man entwickeln sollte. HR muss den Elfenbeinturm verlassen. Die Aufgaben von HR: Transparenz, Leistungskultur, Performer und Performance Management. Entwicklungsbedarfsanalyse für Führungskräfte.**

Alle Jahre wieder schauen die Personalverantwortlichen und sonstige Interessierte auf die neuen Ergebnisse der Gallup Studie zum Engagement Index. In nahezu jeder Publikation der HR-Community wird sie zitiert, mit mehr oder weniger großem Entsetzen. So schlimm wie im Jahr 2010 war der Befund seit der ersten Erhebung im Jahre 2001 noch nie: 23 Prozent der befragten Mitarbeiter zeigen keine emotionale Bindung zu dem Unternehmen, für das sie arbeiten, bzw. nicht arbeiten. Nach der Definition von Gallup arbeiten „ArbeitnehmerInnen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz ...aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen (physisch präsent, psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die KollegInnen dies wissen)“. Weitere 66 Prozent leisten „Dienst nach Vorschrift“.

Würden im gleichen Umfang andere Ressourcen verschwendet, die Controller hätten schon längst mit einem aussagekräftigen Report die Chefetage gestürmt und zum Handeln gedrängt.

Bei der Produktivität der Ressource „Mitarbeiter“ schaut man gern mal weg. Gallup? Minderleister? Emotionale Bindung und keine Produktivität? War da was? So what? Weiter so.

Ein Armutszeugnis! Aber für wen und für was?

Es ist meines Erachtens nur schwer zu ertragen, wenn man beim Umgang mit sogenannten „C-Mitarbeitern“ marktschreierisch fordert „Minderleister raus!“ und damit suggeriert, dass die Mitarbeiter auf der untersten Ebene das Problem seien: „Wie kommt es dann aber, dass hierzulande unproduktive Angestellte, sogenannte C-Mitarbeiter, in vielen mittelständischen Unternehmen laut dem internationalen Marktforschungsinstitut Gallup im Durchschnitt 23 Prozent der Betriebsangehörigen stellen? Eine Antwort liegt in unserer Sozialisation. In Deutschland ist es verpönt, Leistung offensiv in den Vordergrund zu stellen. Das erfahren wir bereits im Schulalter: Während in den USA schon gute Schüler mit Auszeichnungen und Anerkennung belohnt werden, fürchten sich laut dem Magazin Focus zwei Drittel der Einserschüler der Bundesrepublik davor, von den Klassenkameraden wegen ihrer Leistungen gemieden zu werden.“

(Prof. Dr. Jörg Knoblauch, ManagerSeminare, Heft 150, September 2010).

Wer Leistung fordert, macht sich verdächtig? Das Gegenteil ist der Fall. Jahr für Jahr stellt Gallup Schwächen im Führungsverhalten als die wesentliche Ursache für den niedrigen Engagement Index fest, schlechtes Führungsverhalten von sogenannten C-Führungskräften.

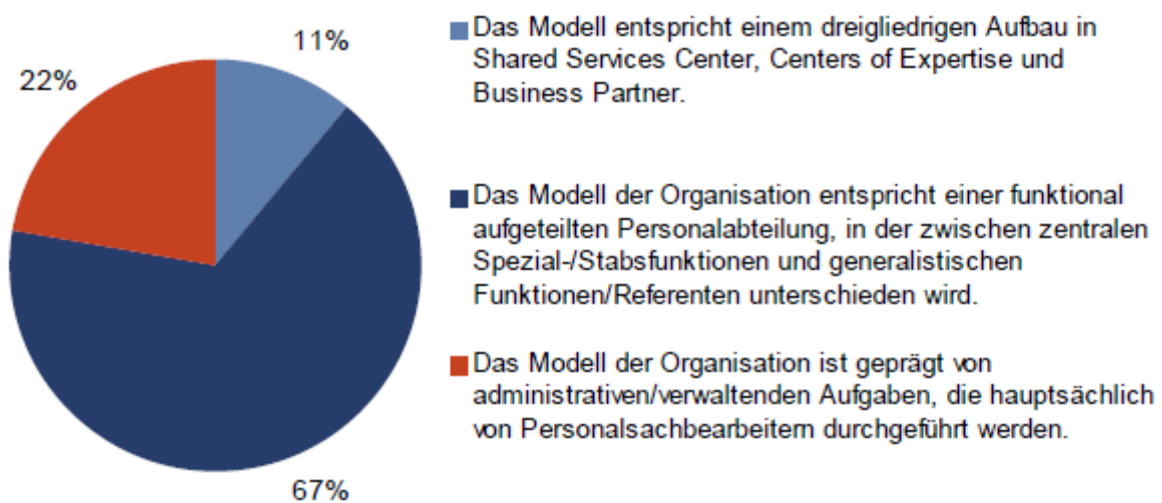
Hier gilt es anzusetzen. Der Volksmund hält hierfür zwei sehr passende Redewendungen parat: „Der Fisch fängt beim Kopf zu stinken an“ und „Die Treppe wird von oben nach unten gefegt.“

Wie kommt es aber, dass das Thema „Mitarbeiter-Engagement“ gerade im Mittelstand anzutreffen ist? Profitgier, Shareholder Value und andere „Grausamkeiten“ werden doch eher mit Konzernen in Verbindung gebracht.

Zum einen ist das Thema „Personal“ und „Personalentwicklung“ im Mittelstand oft dem Zufall überlassen. Zufall deshalb, weil keine hinreichend ausgebildeten Führungskräfte und/ oder Personal-experten sich systematisch den einschlägigen Themen der Führung und der Personalentwicklung widmen. So beschäftigen sich 22% der befragten Personalabteilungen laut der Hewitt Studie „HR-Trends und Themen im Mittelstand“ (Wiesbaden, 2009) mit nichts anderem als mit administrativen Tätigkeiten. Auf die Frage nach dem Organisationsmodell der HR-Abteilungen äußerten weitere rund 2/3 der Befragten, dass sie klassisch funktional aufgestellt sind, mit

ebenfalls einem nicht unerheblichen Anteil an nicht wertschöpfenden administrativen Tätigkeiten.

**Frage: Welches der folgenden Szenarien beschreibt den organisatorischen Aufbau Ihrer Personalabteilung am treffendsten?**



*Abb. 1: Organisationsmodell der Personalabteilung*

Ein weiterer Erklärungsansatz ist die mangelnde Ausbildung und Vorbereitung von Führungskräften auf die Führungsaufgabe. Zu oft wird noch immer die beste Fachkraft in eine Führungsposition befördert. Dabei wird geflissentlich übersehen, dass sich das Anforderungsprofil deutlich ändert, wenn nicht gar komplett vom Bisherigen unterscheidet. Der Betrieb verliert eine exzellente Fachkraft und gewinnt eine unterdurchschnittliche Führungskraft. Mit den sattsam bekannten Folgen.

So erlebte ich vor kurzem die Personalleiterin eines mittelständischen Unternehmens, die offensichtlich mit Ihrem Latein am Ende war. Dabei schien sie alles richtig gemacht zu haben. Das diffuse Gefühl, dass die „Dinge nicht so rund laufen“ und dass man die Führungskräfte in der Wahrnehmung Ihrer Führungsaufgabe unterstützen müsse, teilte sie mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften selbst. Zwei jeweils zweitägige Seminare mit dem Führungsteam inklusive der Geschäftsführung unter Anleitung von erfahrenen Trainern waren ein guter Startpunkt. Zwischen den Folgeterminen sollten definierte Aufgaben erledigt werden. Auch der Transfer schien gesichert. Dies geschah aber offenkundig nicht nachhaltig. Nach insgesamt rund sechs Monaten wurde die Maßnahme eingestellt. Die Trainer warfen das Handtuch mit der Bemerkung, man könne den Führungskräften das Führungshandeln nicht abnehmen. Das Unternehmen ist im Grunde so weit wie zuvor, nur ein wenig frustrierter, ein wenig ratloser und um einige Tausend Euro ärmer. Was war passiert?

Um in der Folge Missverständnisse zu vermeiden, sollen zunächst zwei Grundannahmen formuliert werden:

1. Führungsverhalten in Organisationen ist kein Selbstzweck. Es hat dazu beizutragen, dass **Unternehmensziele erreicht** werden.
2. In allen Unternehmen geht es immer um **Menschen** und es geht immer um **Geld**.

Aus diesem Grund sollten Unternehmensziele mindestens diese beiden Dimensionen erfassen:

a) die **Ebene der Mitarbeiter:**

z.B. Krankenstand, Fluktuation, aufgabenbezogenes Leistungsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Abwesenheit vom Arbeitsplatz, freiwilliges Arbeitsengagement u.ä.;

b) die **Ebene des Unternehmens:**

z.B. Gewinn, Umsatz, Return on Invest, Produktivität, u.ä.

So weit zu diesen einfachen Grundannahmen.

Zurück zum Thema Führung. Führungsverhalten und Führungshandeln unterliegen wie jede andere Form von Verhalten bestimmten Bedingungen. Und daher sei zunächst an Paul Watzlawick erinnert: „Verhalten hat vor allem eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, dass sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, oder, um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht **nicht** verhalten.“

Es gilt also zu bedenken, dass das Verhalten, welches die Führungskraft in eben dieser Rolle an den Tag legt, von den Mitarbeitern wahrgenommen und als Ausübung von Führung interpretiert wird.

Welchen Bedingungen unterliegt nun das Führungsverhalten, welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit produktives Führungsverhalten stattfindet?

Führungsverhalten unterliegt den nachstehend dargestellten Bedingungen, die sich gegenseitig beeinflussen (siehe Abbildung 2).



Abb. 2 Bedingungen von Führungsverhalten

Diese Bedingungen sollten einerseits so gestaltet werden, dass produktives Führungsverhalten bestärkt und so zur Gewohnheit wird, ganz im Sinne von Aristoteles: „Wir sind das, was wir wiederholt tun, Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.“

Bedingungen sollten andererseits so gesetzt werden, dass unerwünschtes Führungsverhalten abgeschwächt wird. Fördern und Fordern heißt in diesem Zusammenhang ein gerne benutztes Schlagwort.

Die vier Bedingungen von Führungsverhalten sind also:

1. Persönliches Können
2. Dürfen und Sollen
3. Wollen (Motivation)
4. Wollen (Volition)

Beim **Können** geht es um Fragen des persönlichen Wissens und der Fähigkeiten und Fertigkeiten, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen.

Beim **Dürfen** und **Sollen** steht die Organisations- und Führungskultur im Mittelpunkt der Betrachtung. Was wird in dem



Unternehmen gefordert (Leistungsdimension) und wie soll miteinander umgegangen werden (Mitarbeiterdimension). Wenn also die Unternehmensziele nicht klar formuliert sind und kommuniziert werden, dann bleibt den Führungskräften auf der zweiten, dritten und vierten Ebene unklar, was von Ihnen erwartet wird. Dann macht man halt irgendwie, es wird schon passen. Produktiv im Sinne von effektiv plus effizient geht anders. Hier ist eine wesentliche Stellschraube für zielführendes Führungsverhalten. Wie gesagt: fördern und fordern.

Das **Wollen**, die **Motivation** beinhaltet Fragen der persönlichen Motive, aber auch verhaltensbeeinflussende Werte, die persönliche Interpretation der Führungsrolle sowie der gesamte Komplex der persönlichen Erfahrungen und der eigenen Sozialisation. Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Leistungsmotivation und der Wille, Dinge zu gestalten spielen im beruflichen Kontext eine herausragende Rolle.

Die zweite Komponente des **Wollens**, die wenig attraktive und wenig bekannte Schwester der Motivation, die **Volition**, befasst sich mit der Fragen der Disziplin, mit Beharrungs- und Durchhaltevermögen sowie Willensstärke. Auch wenn diese Komponente, die so sehr nach Blut, Schweiß und Tränen riecht, wenig populär ist: ohne sie kommt Handlung schlicht nicht zustande oder wird vor der Zielerreichung

wieder abgebrochen. Die gebrochenen guten Vorsätze zum Jahreswechsel mögen eine Idee geben, wovon die Rede ist.

Für die Erarbeitung einer Konzeption zur Entwicklung von Führungskräften kommt es daher wesentlich darauf an festzustellen, in welchem dieser Bereiche Verbesserungspotentiale vermutet werden. Warum ist das so wichtig?

- Zum einen ist es wichtig für die **inhaltliche Konzeption**: „Was soll Inhalt der Entwicklungsmaßnahme sein?“
- Zum anderen – und das ist für die Wirksamkeit der Maßnahmen von **entscheidender Bedeutung** – muss entschieden werden: „Wie werden die Führungskräfte entwickelt, das heißt mit **welchen Formaten?**“

Das ein- oder zweitägige Seminar ist aus unserer Sicht nur dann die geeignete Form, wenn es um die Vermittlung von Wissen oder Fähigkeiten und Fertigkeiten geht. Und dies in der Regel auch nur dann, wenn das vermittelte Neue zeitnah angewendet wird.

Typische Beispiele hierfür sind Sprachkurse, Schulungen im Rahmen neu eingeführter Software, Einweisungen an neuen Maschinen, Arbeitsrecht etc.

Stehen aber Verhaltensdimensionen wie Werte, Einstellungen und Gewohnheiten im Vordergrund, wie es beim Führungshandeln fast immer der Fall ist, kann ein **kurzer** Einstieg in Form eines Impulsseminars nur ein kleiner erster Schritt sein.

Im Vordergrund der Entwicklung von Führungskräften steht u.E. vielmehr das **Einüben** zielführender Verhaltensweisen, am besten in der täglichen Praxis „**On the Job**“ bei gleichzeitiger Begleitung durch einen Coach oder einen (internen) Mentor. Dieser steht dem Teilnehmer des Programms als „geistiger Sparringspartner“ zur **Selbstreflexion** zur Verfügung. So wird die Schwelle vom Wissen zum Handeln mit viel größerer Wahrscheinlichkeit genommen als durch reines Vermitteln von Führungstechniken und Führungsstilen, die oft weder zur Organisation noch zur Persönlichkeit der Führungskraft passen.

**Und der Erfolg kommt nur durch Handeln, definiert als das Erreichen von Zielen.**

Das wußte schon Johann Wolfgang von Goethe: "Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden. Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun."

Im nächsten Newsletter stellen wir Ihnen ein Analyseinstrument zur Bestimmung des Bedarfs für Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung vor.

Ziel dieses Analyseinstruments ist es, den Bedarf an Maßnahmen zur Entwicklung von **Führungskräften im Mittelstand** zu ermitteln und **gleichzeitig** das richtige Format der Vermittlung zu bestimmen. Wenn persönliche Einstellungen mit den Firmenwerten/ Führungsrichtlinien nicht übereinstimmen, wenn Führungskräfte Ihr Wissen und Können nicht anwenden, dann sind weitere Trainings wenig mehr als Ressourcenverschwendung.