

„Das Agieren von Führungskräften ist störend und kontraproduktiv“

Harzburger Manager-Symposium mit kontroversen Führungs-Thesen

Bad Harzburg (ebf): „Führung ist überflüssig und dort, wo sie ausgeübt wird, tendenziell immer kontraproduktiv - und für den Management-Prozess eher schädlich.“ So liest sich eine Führungsthese, die Unternehmensberater Professor Dr. Gustav Bergmann auf dem diesjährigen Harzburger Manager-Symposium der AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg ohne Widerspruch vortragen konnte. „Denn Führung“, so erläuterte Bergmann, „gründet oft auf der Anmaßung von Wissen und Gewissheit, und ungeeignete und nicht systemdienliche Persönlichkeiten gelangen immer noch allzu leicht in Führungspositionen“. Dem Ordinarius für Systemisches Marketing stellt sich Führungskompetenz außerordentlich widersprüchlich dar: Eigenschaften, die zum Aufstieg in Führungspositionen benötigt würden, seien hinterher bei Ausübung der Führungstätigkeit oft ungemein störend.

Unter dem Motto „Vom Amateur zum Professional“ diskutierten Unternehmer und Personalentwickler mit Managementlehrern als Teilnehmer des diesjährigen Harzburger Manager-Symposiums am 1. Juni. Die polarisierende Themenstellung bezog sich auf eine These des St. Galler Management-Gurus Professor Dr. Fredmund Malik und impliziert, dass viele etablierte Führungskräfte ihren Führungsberuf nicht gelernt haben, aufgrund unsachgemäßer Personalentscheidungen zu ihrem Führungsjob gekommen sind und dort wie Dilettanten und Glücksritter agieren. „Es ist nicht unwahrscheinlich“, sagt Diplom-Ökonom Axel Schaper, Projektleiter des Symposiums bei der AFW Wirtschaftsakademie in Bad Harzburg, „wenn unsere kritische Prämisse auch lernwillige Führungskräfte davon abgehalten hat, am Symposium teilzunehmen.“

Dort hätten sie hören müssen, ihnen fehle häufig das Verständnis dafür, dass jeder an seinem Platz - ob Manager oder Mitarbeiter - lediglich eine anders definierte Aufgabe für das Gelingen des Gesamtprozesses hat. Dies führt laut Bergmann zu dem absurden Vorgehen, dass eine Funktion (die Führungskraft) der anderen (dem Geführten) mittels Vorschriften, Anweisungen und Vorgaben in die Ausübung ihrer Funktion „hineinpfuscht“ und dadurch demotiviert. Vor allem in Situationen wirtschaftlicher Unsicherheit, spätestens jedoch unter Zeit- und Erfolgsdruck „werden alle guten Führungsvorsätze und -instrumente über Bord geworfen - zugunsten von autoritärem und aktionistischem Handeln“. Ein Paradoxon liege allerdings darin, dass entgegen landläufiger Fortschritts-Lehren autoritäre und patriarchale Führungsstrukturen und -akteure von nachgeordneten Mitarbeitern oftmals nicht nur gern akzeptiert, sondern ausdrücklich herbeigewünscht würden.

Führungskräfte mit „Führerschein“?

Angesichts oftmals kontraproduktiver Führungsleistungen kulminierte die Symposiums-Diskussion mit Christian Lasch, dem Leiter des Competence Centers Leadership und damit ranghöchstem Personalentwickler für Führungskräfte bei der Siemens AG, in der Forderung, jede angehende Führungskraft solle einen „Führer-Schein“ erwerben, bevor ihr die verantwortliche Führung von Mitarbeitern übertragen werde. In den meisten Organisationen verlaufen Führungs-Karrieren immer noch umgekehrt: Ein Mitarbeiter wird zunächst als Führungsperson eingestellt oder dazu ernannt, auch wenn er im Führen

noch ohne Erfahrungen ist, und erst später in Seminaren nachgeschult. Sinnvoller sei, Führungs-Nachwuchs an seine Aufgaben abgestuft heranzuführen: Zunächst zeigen Gespräche, Seminare und Hospitariate ihm die Anforderungen und Perspektiven. Danach durchläuft er - als Assistent oder Stellvertreter - eine Probephase mit leichten Führungsaufgaben und unterwirft sich damit gezielter Führungskritik. Und erst nach einem weiteren Entscheidungsgespräch wird ihm sozusagen der Befähigungsnachweis erteilt und eine Funktion zu selbstständiger Führung überlassen.

Bei Siemens, Deutschlands größtem Unternehmen mit über 300 000 Geführten in 129 Ländern, ist Führungsleistung klar definiert; in die Führungsriege steigt nur auf, wer gezeigt hat, dass er vier Eigenschaften besitzt: Drive, Focus, Impact und Guide – sprich Initiative, Überblick, Integrationskraft und Begeisterungsfähigkeit. Die Ergebnisse der Führungsleistung lassen sich laut Lasch auf vier Ergebnisfeldern quantifizieren, denn "konkret managen lässt sich nur, was gemessen werden kann". Finanzergebnisse konkretisieren sich im Geschäftswert-Beitrag des einzelnen und seinen Treibern. Kundennutzen erwächst aus der messbaren Produktqualität und verlässlichen Lieferzusagen. Mitarbeiter-Motivation lässt sich durch Befragung und Beobachtung präzise bewerten. Und die Prozessqualität misst Siemens an Durchlaufzeiten, Projektkosten, Antwortzeiten bei Kundenanfragen oder an Parametern des Informationsflusses.

Die Messbarkeit von Führungserfolg wurde von den Symposiums-Teilnehmern durchaus kontrovers diskutiert. Bergmann zufolge ist „Führungserfolg außerordentlich schlecht messbar“. Die direkte Zurechnung einzelner persönlicher Führungsleistungen zu Ergebnissen sei windig, weil komplexe Systeme nie direkt und durchschlagend, sondern nur mittelbar zu beeinflussen seien. Systemiker Bergmann: „Die zirkuläre Kausalität macht eine Zurechnung von Ursachen und Folgen nahezu unmöglich!“ Die Betrachtung und Bewertung trivialer Zusammenhänge - wie bei Siemens - könnten eine vernetzte Diagnose nicht ersetzen - schon gar nicht bei Führungsfunktionen, die keine Werte schöpfen, sondern nur verwalten, koordinieren, kontrollieren und nachvollziehen. Wo Führungsleistungen nur auf Umsatz und Wertsteigerung verengt würden, verlöre die Führungskraft oft das unternehmerische Gesamtziel aus den Augen, und dies sei systemschädlich.

Kernkompetenzen zur Selbstorganisation

Hohe Übereinstimmung der Symposiums-Teilnehmer ergab sich für die These, der geführte Mensch und damit auch die geführte Führungskraft benötigten für die Entfaltung ihrer Potenziale und zur Erbringung optimaler Leistung weniger fremdbestimmte Führung als vielmehr fünf andere Prämissen: klare Rahmenbedingungen, nachvollziehbare Aufgaben und Ziele, unterstützende Ressourcen, viel Gestaltungs-Spielraum und die ständige Ermutigung zur Übernahme von Verantwortung. Als Vorreiter zeitgemäßer Führung wurde Hanns-Martin Schleyer zitiert, der als Spitzenvertreter der Arbeitgeber bereits in den 70er Jahren dafür plädiert hatte, Menschen möglichst nur durch die freiwillige Übernahme von Verantwortung (Selbstverantwortung) erfolgreich zu machen. Führung sei dann erfolgreich, wenn sie Erfolg nicht für sich reklamieren und allein davon profitieren, sondern wenn sie in ihrer Rolle als Vorbild, Moderator, Motivator, Möglichmacher, Mentor und Tutor, Coach und Förderer andere zum Erfolg führe, protokollierte ein Workshop.

Einhellig thematisierten die Schlüsselredner des Symposiums die Erkenntnis, dass Führungskräfte diese Rolle nur ausfüllen und glaubhaft vertreten können, wenn sie bestimmte Kompetenzen auf sich vereinigen. Seit die EU-Kommission Kultur und Bildung die Losung „Von der Qualität zur Kompetenz“ ausgegeben hat, ist Kompetenz-Entwick-

lung zur Hauptstraße der Weiterbildung von Führungskräften in Europa geworden. Auf dem Harzburger Symposium war Professor Dr. John Erpenbeck als einer der namhaften deutschen Kompetenzforscher vertreten, der die Grundlagenforschung im Projekt „Lernkultur und Kompetenz-Entwicklung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung leitet. Nach Erpenbecks Erkenntnis brauchen erfolgreiche Führungskräfte ein Kompetenz-Mix aus vier Komponenten: persönliche und charakterliche, unternehmerisch-aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen.

Führungskräfte von morgen, so rät Erpenbeck, sollten auf vier Ebenen kompetent sein: zuallererst und zuletzt ihre eigenen Kompetenzen erkennen und weiterentwickeln, dann die Mitarbeiter, des Teams, des Unternehmens und der politischen Gemeinschaft, der sie und ihre Organisation angehören. Erpenbeck schreibt Managern ins Stammbuch: „Führungskräfte sollten nicht weiterhin die Setzung von Rahmenbedingungen... als Anweisung oder Lenkung des Mitarbeiters missverstehen.“ Sie sollten Kompetenz-Entwicklung „als dialogischen Prozess begreifen und behutsam fördern“. Normen, Werte und die Unternehmenskultur seien nicht durch Belehrung und Anordnung durchzusetzen, sondern nur durch das Wirken von Vorbildern und allmähliche Verinnerlichung zu erzielen. Gemeinsam mit dem Management-Lehrer Lutz v. Rosenstiel hat Erpenbeck Messinstrumente entwickelt, mit deren Hilfe die Fähigkeiten und Potenziale von Führungspersonen realistisch eingeschätzt werden können. Ihr "Handbuch der Kompetenzmessung" soll noch in diesem Jahr erscheinen.

Führen – allererste Aufgabe

Im Symposiums-Workshop "Zentrale Anforderungen an jede Führungskraft" listeten die Teilnehmer in der Schlussrunde, moderiert von dem Harzburger Unternehmensberater Reimund Berger, einen Katalog von Anforderungen an die wirksame Führungskraft von morgen, der acht Eigenschaften als unverzichtbar voranstellt: Authentizität ausstrahlen und vorbildlich handeln, zu Selbstverantwortung (und damit Selbstentfaltung) ermutigen, Vertrauen geben und annehmen, Mitarbeiter wertschätzen und sich für sie interessieren, interkulturelle Kompetenz entwickeln und weitergeben, einen kooperativen Führungsstil pflegen, psychosoziales Verhaltens-Wissen aufnehmen und anwenden – und vor allem als Führungskraft erkennen, dass Führen ihre allererste Aufgabe und nicht Anhängsel und lästige Pflicht zu sein hat.

Postuliert Symposiums-Gastgeber und AFW-Geschäftsführer Dietmar Borsch in seinem Resümee: "Nicht alle Fähigkeiten sind erlernbar und nicht jeder kann alle Fähigkeiten auf einmal besitzen. Aber wir Bildungsträger sollten unsere Bildungs- und Weiterbildungs-Ansätze stets darauf abklopfen, ob wir darin ausreichend Impulse setzen, Führungs-Kompetenzen in dieser Richtung auszubauen." Borsch wünschte sich und seinem kompetenten Auditorium: "Vielleicht kommen wir zu der Einsicht, dass unsere Themenstellung doch nicht so chaotisch war, sondern dass vieles zusammenhängt, was wir bisher getrennt gesehen haben."

Eberhard B. Freise