

Illusionen der Führung

Über die zentrale Rolle der Unternehmensführung für erfolgreiche Transformation ist alles gesagt. Das größte Potenzial für Anpassungsfähigkeit steckt aber in der Personalentwicklung.



Wie die Katze, die sich gerne als Tiger im Spiegel sähe, muss sich auch die Unternehmensführung vor großen Illusionen im Selbstverständnis hüten, wenn Transformation gelingen soll.

© Iridi / Getty Images / iStock

Wenn CEO Johannes Teysen von Eon eine Führungsposition besetzt, lässt er sich von den Anwärtern bis zu drei Referenzgeber nennen. Nicht von ehemaligen Führungskräften, sondern von Menschen, die der Kandidat gefördert hat. Personalentwicklungskompetenz also als zentrales Auswahlkriterium für Management-Funktionen.

Wenn das Schule macht, würde uns die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen weniger Sorgen bereiten. Die Logik liegt auf der Hand: Entwicklungen von Organisationen und von Mitarbeitern bedingen einander. Mitarbeiter wollen sich entwickeln. Nach Arbeitsplatzsicherheit sind Karriere- und Entwicklungschancen das zentrale Kriterium für die Arbeitgeberwahl weltweit – vor angemessener Vergütung. Entwicklung für Entwicklung ist der neue Deal. Das gemeinsame Wachsen an Herausforderungen bringt das Unternehmen und die Menschen darin auf ein neues Level. Umso erstaunlicher, dass der Tatsache in vielen Unternehmen noch immer so wenig Beachtung geschenkt wird. Das Thema lässt sich auch nicht mal eben an die HR-Abteilung delegieren. Es ist zuerst eine Aufgabe der Unternehmensführung, wie Johannes Teysen als Eon-Chef vorbildlich verdeutlicht.

Zwei wesentliche Irrtümer verursachen das Scheitern

Über die zentrale Rolle der Führung im Kontext von Transformation ist hinreichend geredet und geschrieben worden. Vieles davon ist schöne Theorie, die sehr schnell in der Realität an der Umsetzung scheitert. Es sind zwei wesentliche Irrtümer, die dieses Scheitern verursachen. Die erste Illusion liegt in der Selbstwahrnehmung vieler Manager, die sich für gute Führungskräfte halten und daher keine Notwendigkeit sehen, sich verändern zu müssen.

Das ist ein wenig wie Autofahren – die meisten halten sich für überdurchschnittlich gute Autofahrer, was schon rein statistisch betrachtet unmöglich ist. Die Sicht der Mitarbeiter ist eine andere. In jeder Mitarbeiterbefragung sind zwei Handlungsfelder die Spitzenreiter: Führungsqualität und Kommunikation. Die Sicht wird von Führungskräften geteilt – aber immer mit Blick auf die anderen. Fragt man auf der Geschäftsführungsebene, wo die Probleme liegen, wird gerne

auf die „Lehmschicht“ in zweiter oder dritter Führungsebene verwiesen. Spricht man dazu mit Abteilungs- oder Teamleitern, zeigen sie fast immer nach oben.

Die zweite Illusion, die Veränderung verhindert, liegt im Grundverständnis von Führung. Führung wird mit Anleiten oder Kontrollieren gleichgesetzt. Kontrolle ist eine Illusion in einer Welt, die wir heute mit dem Akronym VUCA bezeichnen – Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). In einer solchen Welt müssen wir uns nicht nur anders organisieren, wir müssen zuerst beginnen, anders zu denken.

Command & Control war die Maxime im Industriezeitalter. Befehle und Kontrollen prägen immer noch in vielen Unternehmen die Kultur, die Struktur und viele Prozesse. Mit der Komplexität moderner Organisationen ist eine zentrale Steuerung von oben aber nicht mehr leistbar. Dennoch ist in mittelständischen Unternehmen nach wie vor alles auf den Menschen an der Spitze ausgerichtet. Die Alternative wird gerne mit einem Anglizismus als Empowerment für Ermächtigung betitelt. Das Übertragen von Verantwortung stärkt die Selbstverantwortung einzelner Teile im System und damit die ganze Organisation. Diese Erkenntnis ist nicht neu, denn die Maxime hat schon vor mehr als 400 Jahren als Subsidiaritätsprinzip die calvinistische Gemeindeordnung bestimmt. Sie zielt auf eine größtmögliche Selbstbestimmung des Individuums, der Familie oder der Gemeinde.

Wer sich dieses Prinzip konsequent zunutze macht, muss zuerst die kulturelle Herausforderung verstehen. Wenn Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle und Eigenverantwortung ersetzt werden soll, braucht es Vertrauen von allen Seiten. Vertrauen ist der Leitsatz moderner Unternehmen im 21. Jahrhundert. Ein Wandel hin zu einer Vertrauenskultur als Voraussetzung für eine moderne, anpassungsfähige und leistungsfähige Organisation ist echte Transformation.

Transformation beginnt mit Überwindung der Illusionen

Jede Transformation beginnt damit, die zwei großen Illusionen der Führung zu erkennen und hinter sich zu lassen. Das muss von der Spitze des Unternehmens ausgehen und beginnt mit der echten Absicht, das eigene Führungsverhalten zu verändern – konsequent angegangen keine bequeme Angelegenheit. Dafür ist das Hinterfragen des eigenen Führungsstils notwendig inklusive Einholen von Feedback sowie regelmäßiger Reflexion im Führungs-Team. Dies funktioniert sogar in Großunternehmen, wie die Inhaber und die Geschäftsführung der Otto Group eindrucksvoll bewiesen haben. Überhaupt ist Otto ein Paradebeispiel für gelungene Transformation, die auf Unternehmenskultur abstellt.

Kompakt

- ▶ Vertrauen und Empowerment ersetzen Kontrolle.
- ▶ Veränderung beginnt im eigenen Selbstverständnis.
- ▶ Transformation ist Dialog und Entwicklung.

Neben der Veränderung des Führungsverständnisses und -verhaltens ist der Dialog mit den Mitarbeitenden zwingend notwendig, um die Veränderung in die Breite der Organisation zu tragen und sich dort weiterentwickeln zu lassen. Diese Form dialogorientierter Transformation ist aufwendig. Sie braucht Zeit von allen Beteiligten und hält damit selbstverständlich von der Tagesarbeit ab. Aber anders funktioniert es nicht. Um ein System zu verändern, muss ihm Energie zugeführt werden.

Die Hoffnung auf eine Transformation ohne Mehraufwand im laufenden Betrieb ist eine weitere Illusion, der man sich nicht hingeben sollte. Der Aufwand ist allerdings ein Prüfstein. Die Belegschaft muss erkennen können, wie ernst es der Geschäftsführung mit der Veränderung ist. Erkennen die Mitarbeiter nicht nur die Absicht, sondern auch die Konsequenz, mit der die Veränderung angegangen wird, sind sie engagiert dabei. Wenn echter Dialog erlebt wird, wenn echtes Feedback gefragt ist, wenn Verantwortung konsequent delegiert wird, gewinnt man das Vertrauen der Organisation. Das daraus resultierende Engagement – also die Aktivierung der Belegschaft – kippt das gesamte System in einen neuen und vor allem besseren Zustand.

Empowerment bedeutet aber nicht, die Ermächtigten allein zu lassen

Daraus resultierende Veränderungen müssen sich in den Strukturen und Prozessen der Organisation niederschlagen. Die Netzwerkorganisation schlägt die Linien- oder Matrixorganisation der vergangenen Jahrzehnte. Heute erfährt die Projektorganisation eine deutliche Aufwertung. Hier kommt das Subsidiaritätsprinzip zum Tragen. Empowerment verändert zentrale Prozesse und Verfahren. Empowerment bedeutet aber nicht, die Ermächtigten allein zu lassen. Im Gegenteil: Der Dialog ist notwendiger als zuvor, um den neuen Verantwortlichen zur Seite zu stehen und sie in ihrer Entwicklung zu begleiten. Kurzum: Das Fördern von Mitarbeitenden ist das wirksamste Mittel für echte Transformation.



Kai Anderson, Partner und Vorstand, gründete vor 21 Jahren die Promerit AG, die heute zu Mercer gehört. In Human Resources (HR), also menschlichen Leistungspotenzialen, ist die Unternehmensberatung spezialisiert auf Business Transformation, HR Transformation und HR Digitalisation.