

Führungskräfte arbeiten mit Menschen

Führungskräfte verbringen mehr als zwei Drittel ihrer Zeit mit Menschen: mit Kunden, externen Partnern, mit Mitarbeitern, Managerkollegen, diversen Experten in Teams, Besprechungen usw.

Das heißt Führungskräfte beschäftigen sich überwiegend mit dem Teil von Organisationen, der diese lebendig, unberechenbar und gleichzeitig faszinierend macht: mit Menschen. Zudem sind die Menschen in und um Organisationen herum der unmittelbare Ansatzpunkt, wenn Führungskräfte in ihre Organisation eingreifen oder diese gestalten; den Zahlen, Ziele, Maschinen, Strukturen, Abläufe, also die „Hardware“ in Organisationen kommen nur durch das Tun oder Nicht-Tun von Menschen in Bewegung. Managen mit Menschen bedeutet zudem für Führungskräfte Managen mit der eigenen Person, weil letztendlich alle Impulse von der Führungskraft als Mensch ausgehen.

Bei der Beschäftigung mit dem Menschen in Organisationen suchen Führungskräfte immer wieder nach Rezepten. Zu deutlich ist die Unmöglichkeit zutage getreten, menschliches Verhalten in klare Ordnungsmuster zu pressen, dementsprechend das Führungsverhalten zu normieren und damit das Verhalten von Menschen eindeutig vorherzubestimmen. Mit anderen Worten akzeptieren Führungskräfte immer mehr, daß Menschen keine trivialen Systeme sind und demzufolge das Führungsverhalten kein standardisiertes Programm sein kann. „Unverbesserliche“ führen Beispiele an, die die Vorhersagbarkeit des Verhaltens von Mitarbeitern belegen, ohne zu bedenken, dass sich Mitarbeiter ihre Nicht-Trivialität abkaufen lassen können oder dass manche Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklungsgeschichte den eigenen Freiraum zur Gestaltung ihres Lebens noch nicht entdeckt haben. Es ist also eine Vorhersagbarkeit des Verhaltens an der Oberfläche und für Überlegungen zur Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens in Hinblick auf qualifizierte, reife Mitarbeiter, die auch einen großen Spielraum am Arbeitsmarkt haben, einfach nicht relevant und damit nicht günstig. Zudem bezieht sich die Idee der Vorhersagbarkeit und damit Beherrschbarkeit von menschlichem Verhalten meist nur auf Mitarbeiter, kaum jemals auf Kunden oder andere externe Partner – obwohl es doch auch Menschen sind. Aber wie gesagt, es sind immer Führungskräfte, die nach Rezepten für ihre Arbeit mit Menschen suchen, und immer mehr Führungskräfte, die sich Fragen stellen wie: Welche Rahmenbedingungen ermöglichen Mitarbeitern, dass sie engagiert, selbständig, innovativ, qualifiziert und gerne arbeiten? Was habe ich als Führungskraft zu tun, damit qualifizierte Menschen langfristig in meinem Unternehmen arbeiten wollen? Was fordern solche Mitarbeiter eigentlich von Führungskräften? Und Top-Führungskräfte fragen sich, was eigentlich ihre Führungskräfte auf der zweiten Führungsebene an Führung brauchen.

Die Basis beim Arbeiten mit Menschen: Wertschätzung und Selbstannahme

„Die wertschätzende Akzeptanz als selbst erworbene menschliche Grundeinstellung beinhaltet die Liebe und das Brauchen ohne zusätzliche Verpflichtungen und Bedingungen. Sie ist als Haltung SELBST-bezogen und SELBST-los zur gleichen Zeit. Sie ist nicht abhängig von Situationen, Handlungen und Verhaltensweisen, sondern ist eine Lebenseinstellung, die lebenslang geübt und praktiziert wird ... Es geht bei dieser Haltung nicht um reine Harmonie oder es soll doch allen gut gehen, sondern es ist einfach ein Akzeptieren des Bekannten, des Unbekannten und des Unerkennbaren. Jemand ist, wie er geworden ist“ 1) und: was ist ist. Vielfach werden Führungskräfte im Zusammenhang mit dem Thema Mitarbeiterführung nur mit Forderungen oder



Anklagen konfrontiert: „der Fisch stinkt zuerst am Kopf“, „der falsche Mann“, fehlende Sozialkompetenz, fehlende Wertschätzung anderen gegenüber. Dabei ist der Ausgangspunkt der wertschätzenden Haltung die Annahme und Aktualisierung des Wertes der eigenen Person – also unabhängig von Funktionen und Rollen, die die Führungskraft wahrnimmt, geht es um die Annahme des Wertes der eigenen Individualität. Im Vorbeilavieren an sich selbst ist nämlich der Tyrannei der beste Boden bereitet. Denn Machthaber, die sich selbst ständig in den Hintergrund drängen, wollen Menschen in ihrer Umgebung, die demütig das selbe tun. „Wird aber das Personale vernachlässigt oder gar abgewertet, dann verödet auch alles gemeinschaftliche Leben zu einer konturlosen Masse.“²⁾ Es geht also nicht um falsche Bescheidenheit unter dem Motto, andere sind wichtiger als ich oder als Führungskraft habe ich nur für andere, die Organisation und deren Ziele da zu sein, sondern zunächst um die Selbstannahme. Denn die Annahme des eigenen Selbst ist die Basis des Selbstwertes, und darin wiederum liegt die Freiheit des Menschen verborgen – eine Freiheit, nach der sich der Mensch einerseits sehnt und vor der er sich andererseits ängstigt. Viele Führungskräfte weichen sich selbst als Wert aus und kompensieren dies durch das Greifen nach Werten außer sich. Dabei kann weder Weltverantwortung noch Verantwortung für ein Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen an die Stelle der Selbstverantwortung treten.³⁾ Vielmehr ist die Selbstverantwortung, die Wertschätzung der eigenen Person die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Verantwortung und Wertschätzung anderen gegenüber.

Der Weg hin zur Annahme des eigenen Selbst ist ein Weg der bewussten Übung, ein Weg der Disziplin, ein Weg der Auseinandersetzung mit sich selbst, wobei es Wegstrecken geben kann, auf denen ein persönlicher Wegbegleiter sehr hilfreich ist. Dies ist für Führungskräfte umso wichtiger, da sie in ihrer Funktion selbst oft Wegbegleiter für andere sein müssen.

Führen mit Menschen = Wahrnehmen

Führungskräfte arbeiten mit den Informationen, mit den Bildern und den Vorstellungen, die ihnen zur Verfügung stehen, und diese sind das Ergebnis ihrer Wahrnehmung. Unsere Bilder von der Wirklichkeit, die letztlich unser Handeln anleiten, sind ein Ergebnis eines langen Auseinandersetzungsprozesses (menschheitsgeschichtlich wie individuell) zwischen den unterschiedlichsten von uns registrierbaren Anregungen aus unserer Umwelt und dem, was unser Nervensystem letztlich daraus gemacht hat bzw. immer von neuem daraus macht⁴⁾. Dementsprechend müssen wir uns von der Vorstellung einer objektiven, nach der Regel der Logik und der Vernunft folgenden Welt verabschieden. Statt dessen gilt es zu akzeptieren, dass jeder Mensch aufgrund seiner subjektiven Wahrnehmung zu seinem Bild von der Wirklichkeit kommt. Und in weiterer Folge ist es günstig, wenn Sie bei der Arbeit mit Menschen neben dem Inhalt berücksichtigen, dass alles Gesagte mit den Überzeugungen, der persönlichen Geschichte, mit den Wahrnehmungen der Person zusammenhängt, die das sagt – und keinesfalls mit objektiven Tatbeständen. Für das Führen von Menschen ist das Verfügen über eine möglichst unvoreingenommene Wahrnehmung von Vorteil: wenn Führungskräfte nicht nach den ersten zwei Sätzen schon wissen, worum es geht, und deshalb nicht mehr weiter zuhören; wenn nicht nur Worte Gehör finden, sondern die Stimme/Stimmung der Anwesenden als Informationsquelle mitbenutzt wird; wenn neben dem Bekannten und Vorstellbaren auch das Unbekannte und Unvorstellbare, Zeit, Raum und Energie (=Aufmerksamkeit) bekommen; wenn Beobachtbares und das, was auf Vermutungen, Erklärungen, Interpretationen oder Vorwegnahmen beruht, auseinandergehalten wird.



Diese offene Wahrnehmung bezieht sich gerade auch auf die Menschen in der Umwelt des Unternehmens: also auf Ihre Kunden, Konkurrenten, Partner bei Lieferanten, Banken, Freunde aus anderen Berufswelten usw.

Eine möglichst offene, von wenigen Fixierbildern eingeschränkte, oft sogar ungerichtete Wahrnehmung erweitert Ihr Verhaltensrepertoire und damit Ihre Spielräume als Führungskraft enorm.

Führen mit Menschen = Kommunizieren

Führungskräfte verbringen den Großteil ihrer Zeit mit anderen Menschen, d.h. sie kommunizieren mit anderen Menschen. Bei Führungskräften, die über die wertschätzende Haltung und eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, zu der auch die Neugierde als Interesse für andere Menschen und das, was sie zu sagen haben, gehört, und über die Lust am Kontakt mit Menschen verfügen, stellt sich die Frage nach geeigneten Formen der Kommunikation nur am Rande. Denn auf der Basis lebensorientierter Grundhaltungen werden Kommunikationsinstrumente wie z.B. Argumentationstechniken, Strukturen zur Leitung von Sitzungen, die Strukturierung von Verkaufs-, Verhandlungs-, Beurteilungs- oder periodischen Mitarbeitergesprächen leicht und tragfähig integriert. Ohne diese Basis sind die Kommunikationshilfen Hülsen die weder zu Kontakt noch zu tragfähigen Ergebnissen führen und damit die Person und die Arbeit von Führungskräften von ihrer Umgebung abkoppeln, entfremden. Daraus entstehen einsame Entscheidungen, einsame Lösungen, einsame Vorgangsweisen – einsame Menschen auf Führungspositionen.

Eine besondere Kommunikations-Herausforderung stellt für Führungskräfte der Umgang mit Konflikten dar. Bedenkt man die Energien, die in unbearbeitete Konflikte fließen in Form von Ineffizienz und konkret anfallenden Kosten (z.B. durch die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter), und auch die für einzelne Personen gefährliche Belastung ihrer seelischen und körperlichen Gesundheit, die zu oft Alkohol und Tabletten als „Konfliktlöser“ zur Folge hat, dann wird die Herausforderung an die Konfliktbearbeitungsfähigkeit von Führungskräften dramatisch deutlich. Demgegenüber steht eine eklatante Konfliktunfähigkeit, die in der Welt des Wettbewerbs und der Durchsetzung der Machtausübung, der Beurteilungen und Belohnungen, wo ein Bündel an Emotionen berührt wird (Konflikte berühren immer die Gefühle der betroffenen Menschen), zur existenzbedrohenden Gefahr werden kann. 5)

Dabei werden Sie als Führungskraft mit einer offenen Bearbeitung von Konflikten an tabuisierten Regeln rütteln. Solche Regeln sind z.B.: Arbeit und Gefühle sind zu trennen; offene Konfliktaustragung kann nur schädlich sein – das ist nur etwas für den privaten Bereich; wenn über Konflikte offen geredet wird, kommen Dinge zur Sprache, die noch keiner weiß; einen Konflikt zuzugeben heißt, sich schwach und verletzlich zu machen. Sie werden dabei auch auf strukturelle Konflikte in Ihrer Organisation stoßen, z.B. zwischen Produktion und Verkauf, zwischen Innen- und Außendienst, zwischen Zentrale und Filialen usw.

Offene Konfliktaustragung selbst zu praktizieren und bei anderen in die Wege zu leiten bedeutet für Führungskräfte demnach, gewohnte Muster zu stören, sich zu exponieren und angreifbar zu machen und das in dem Bewusstsein, dass es nicht um das Ziel einer konfliktfreien Organisation geht, sondern um die Entwicklung des strategischen Erfolgsfaktors einer konfliktfähigen Organisation im Inneren und nach außen. An welcher Stelle Führungskräfte dabei ansetzen? Bei ihrer eigenen Person als Führungskraft. Denn so wie Führungskräfte in der Lage sind, unter den besonderen Bedingungen einer Organisation Konflikte anzunehmen und auszutragen, setzen sie die Standards für den Umgang mit Konflikten. In dem persönlichen Maß an Konfliktfähigkeit



liegt auch begründet, welche Konflikte in der Organisation an Sie als Führungskraft überhaupt herangetragen werden bzw. mit welchen Konflikten „man“ Sie gutmeinend verschont.

Führen mit Menschen = eine Daueraufgabe, ein Dauerauftrag

Die Arbeit von Führungskräften ist oft unsichtbar und „wird nur dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet. Das ist eines der Merkmale von „Hausfrauenarbeit“. Hausfrauenarbeit hat zwei Charakteristika: Erstens bemerkt man sie erst, wenn sie nicht getan wurde, wenn also das schmutzige Geschirr herumsteht, das normalerweise sauber im Schrank aufbewahrt ist. Erst dann weiß man, dass die Hausfrau (manchmal auch der Hausmann) ihre Arbeit nicht gemacht hat, die sie normalerweise macht. Hausfrauenarbeit ist bis zu einem gewissen Grad auch unsichtbar, allerdings meistens auf Grund des Umstandes, dass niemand zusieht.

Zweitens ist Hausfrauenarbeit eine Daueraufgabe, ein Dauerauftrag, ein ewiges Instandsetzen des Lebensraumes.“ 6)

Demzufolge braucht es Führungskräfte, die Führung als einen kontinuierlichen Prozess, eine Abfolge vieler kleinerer und größerer Tätigkeiten, die kaum wahrgenommen und damit auch kaum belohnt werden, verstehen.

Führen mit Menschen = Begeistern und Vorleben

Wen auch immer Führungskräfte für Ihre Ideen gewinnen möchten, manche würden sagen „motivieren“, eine Voraussetzung ist dabei unumstößlich: dass die Führungskraft selbst von Ihrer Idee (Visionen, Leitbildern, Ziele, Aufgaben, neue Lösungen, der Stellenwert einer Tätigkeit usw.) authentisch überzeugt und begeistert ist.

Führungskräfte können Motivationstheorien auswendig lernen, sie können passende = ansprechende Formulierungen für die unterschiedlichsten Situationen mit Menschen lernen und verwenden, sie können Kommunikationsregeln lernen und beachten, und dennoch ist es fraglich, welche Wirkung dies alles hat. Denn die Wirkung, die von einer Person ausgeht, hängt zunächst mit dem Wesen, mit unkontrollierbaren Überzeugungen, Haltungen und damit mit unkontrollierbaren Kräften zusammen.

Weiter oben haben wir festgehalten, dass Menschen keine trivialen Maschinen sind und dementsprechend verhalten sie sich auch nicht so. Man spricht dabei von der Unmöglichkeit der instruktiven Interaktion; eine Aussage, die in dieser Form nicht ganz leicht verständlich ist, aber von grundlegendem Wert für die Arbeit mit Menschen ist. Sie bedeutet nämlich, dass es unmöglich (!) ist, Menschen so zu beeinflussen, dass ihr Verhalten eindeutig vorhersagbar ist. Führungskräfte können dementsprechend nur Rahmenbedingungen schaffen, durch die gewünschte Verhaltensweisen anderer eher oder eher nicht eintreffen. Eine solche Rahmenbedingung ist der Geist, der hinter dem Tun der Führungskräfte steht. Denn andere zu begeistern hat etwas mit dem Geist zu tun, der das, wofür andere gewonnen werden sollen, trägt und in weiterer Folge damit, wie dieser Geist vor-gelebt wird. Das bezieht sich auf die Menschen in der Organisation genau so, wie auf die Menschen außerhalb, mit denen Sie langfristig zusammenarbeiten möchten.

Wenn Leitbilder lebendig sein und einen Stellenwert für das Verhalten von Mitarbeitern und für Kunden haben sollen, dürfen sie keine Aussagen enthalten, die dem Geist der Führungskräfte widersprechen – und wenn´s noch so gut klingt. Wenn der Stellenwert der Mitarbeiter in der Telefonzentrale weder im Gehaltssystem noch in der persönlichen Beachtung von diesen erlebt werden kann, dann ist der Selbstwert und damit z.B. das Verhalten dieser Mitarbeiter Kunden und Partnern gegenüber auch durch noch so tolle Reden und Beteuerungen nicht herbeizuzaubern.

Dem Begeistern und Vorleben durch Führungskräfte geht ihre Lust voraus, andere Menschen zu beeinflussen; und zwar in Hinblick auf die Werte, Ziele und Aufgaben der Organisation.

Führen mit Menschen fordert Führungskräfte als ganze Person. Unternehmen sind darauf angewiesen, dass Führungskräfte bereit sind, diese herausfordernde Aufgabe autonom wahrzunehmen. Dazu gehört auch die Verantwortung für eine Führungskultur, in der die dargelegten Prinzipien der Führung mit Menschen gelernt und zunehmend gelebt werden. Der Ausgangspunkt für einen solchen Lernprozeß sind die Führungskräfte, bei denen diese Prinzipien im Zusammenhang mit Autonomie, Lebensfähigkeit und unternehmerischem Handeln ein Teil ihrer Vision sind. Suchen Sie dabei nicht nach Beispielen, wo das alles schon in die Tat umgesetzt wurde; „irgendwann wird das Warten zur Entschuldigung für Nicht-Handeln“⁷⁾, sondern wagen Sie die Umsetzung Ihrer Vision in Ihrem Führungsbereich- in Ihrem Leben.

Walter Häfele und Bruno Strolz

(veröffentlicht im Weiterbildungsprogramm 2016 des Management Center Vorarlberg, S 18ff)

- 1) Pechtl W., Zwischen Organismus und Organisation, Linz 1989, S.197
- 2) Funke G., Wider die Tyrannei der Werte, in Wurst F u.a., Wofür lohnt es sich zu leben, Salzburg 1991, S. 116
- 3) vgl. ebenda S. 117
- 4) Wimmer R., Der systemische Ansatz, in: Schmitz C. u.a. Managerie, Heidelberg 1992, S. 87
- 5) vgl. Schibalski B. Konfliktfähigkeit, in: io Managment Zeitschrift 4/91
- 6) Seliger R., Das Dschungelbuch der Führung 2008, S.17ff
- 7) Block P., Der autonome Manager, New York 1992, S. 12

*Manager tragen quadratische Hüte und lernen durch Schulung;
Führungskräfte tragen Sombreros und lernen durch Bildung.*

Warren Bennis in: Führen lernen, Campus Verlag