

Robert Schiller

Führen in einer transparenten Welt

Allgegenwärtige Führungsarbeit:
Führten bisher wenige, sind es
künftig viele.



Foto: Installation, Thomas Egelkamp

Die Regenbogenpresse verspricht's und das Internet vollbringt's: Die Welt wird gläsern, transparent. Innerhalb von Minuten erfreuen, ärgern und langweilen weltweit die gleichen Neuigkeiten. Alles erscheint transparent, die Unternehmen und ihre Kundinnen und Kunden mit eingeschlossen. Informieren die Unternehmen nicht als Erste, tut es die Blogosphäre. Doch wie beeinflusst diese transparente Welt die meine?

Die Werbung arbeitet mit vordergründig glasklaren Botschaften: Mein Wagen ist sicher und so sind es meine Finanzanlagen. Andernfalls gibt es die richtige Versicherung. Dieser Art von Transparenz können wir gerade eben noch folgen. Doch schon bei den sogenannten Tiefstpreisen wird es schwieriger. Und auch die Insignien der Autorität – der Arzt mit weissem Kittel, die Anwältin mit Juristendeutsch und der Vorgesetzte mit der hohen Rückenlehne – schaffen Transparenz nur auf den ersten Blick.

In unserem engeren Umfeld ist es also mit tatsächlicher Transparenz nicht weit her. Hinzu kommt, dass wir Wahrgenommenes interpretieren und dabei etliche Vorstellungen in unseren Köpfen herumgeistern. Mit «Vorgesetzte/Vorgesetzter» verbinden wir Vorstellungen wie die nachstehenden. Unter diesem falschen Führungs- und Leistungsverständnis leiden Menschen und Unternehmen.

DIE VORGESETZTE WEISS > Die Vorstellung von der beinah allwissenden Vorgesetzten steckt tief in unseren Köpfen. Dabei weiss sie von vielen Vorgängen wenig bis nichts. Wie sollte sie auch? In der Tat verteilt sich die Führungsarbeit auf immer mehr Köpfe mit immer grösserer Entscheidungsbefugnis. Dazu trägt auch die weltweite Wirtschaftsentwicklung mit zunehmender Regionalisierung und Spezialisierung das ihre bei.

DER VORGESETZTE AGIERT > Führen heisst agieren – nicht reagieren. Dies tut die Chefetage jedoch seltener als erwartet: Hektisches Agieren entpuppt sich oft als ein Reagieren.

DIE CHEFETAGE BLEIBT PASSIV >> Ein Konzern im Detailhandel beliefert mit einer Hundertschaft an Fahrern und Lageristen täglich seine Filialen. Der Logistikabteilungsleiter macht andauernd auf Stress, was die Belegschaft verunsichert und verärgert. Mitarbeiter springen ab, andere machen gute Miene zu bösem Spiel, da sie kurz vor der Rente stehen. Die Chefetage weiss um die hohen Personalbewegungen in der Logistikabteilung, reagiert aber nicht. Die Missstände werden vermehrt auch ausserhalb des Unternehmens wahrgenommen.

DIE VORGESETZTE ENTSCHIEDET > Den grössten Teil der Führungsentscheidungen trifft nicht die Vorgesetzte, sondern er wird durch die Menschen im Umfeld gefällt. Die Führungskraft verlässt sich auf ihre Gefolgsleute und beugt sich hin und wieder, trotz Bedenken, deren Willen. Andere wiederum drücken sich regelrecht um schwierige Entscheidungen. Sie geben lieber eine Studie in Auftrag oder finden andere Wege, nicht entscheiden zu müssen.

ENTSCHEIDUNGEN SIND WOHL ÜBERLEGT > Entscheidungsträger stützen sich in der Regel auf eigene Erfahrungen. Steht ein Unternehmen vor einer neuartigen Situation, kann ein Abstellen auf frühere Erfahrungen jedoch zu falschen Entscheidungen führen. Entscheidungen können auch von persönlichen Bedürfnissen geprägt sein, wie Geltungsdrang, Harmoniestreben oder Kontrollzwang. Kommt hinzu, dass Antragsteller und Beratungsfirmen ihre Entscheidungsvorlagen gern auf die erwartete oder vermutete Haltung des Entscheidungsträgers ausrichten. Dabei wollen diese nur wissen, was Sache ist. Die Informationslage, auf welcher Entscheidungen getroffen werden, ist teilweise katastrophal.

FRAGWÜRDIGE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE >>Im Rahmen einer Umfrage wurden in mehreren Grossunternehmen Führungskräfte und Spezialisten aller Stufen zu ihrem Bild der wichtigsten Lieferanten befragt. Fast keines der Bilder stimmte mit einem anderen überein. Einige Lieferanten wurden mit sehr gut bis schlecht bewertet. Im Einzelfall war das Bild von Vorkommissionen geprägt, die mehr als fünf Jahre zurücklagen.

ENTSCHEIDUNGEN WERDEN UMGESETZT > Getroffene Entscheidungen sind noch lange nicht umgesetzt. So haben europäische und amerikanische Studien gezeigt, dass es mit der strategischen Wirksamkeit in unseren Unternehmen nicht weit her ist: Lediglich zehn bis fünfzehn Prozent der Strategieprozesse werden jemals eingeführt – konsequent gelebt werden auch diese kaum. Gern wird Dringliches vor Wichtigem und Wichtiges zu spät erledigt. Unangenehme Personalentscheidungen werden aufgeschoben, obschon jeder um die bestehenden Fehlbesetzungen und das entsprechende -verhalten weiss. Solange die Zahlen stimmen, geschieht nichts.

DIE MITARBEITER STEHEN IM MITTELPUNKT > Mitarbeiter beobachten die Vorgänge im Unternehmen scharf, meist ohne sich ihrem Vorgesetzten gegenüber dazu zu äussern. Sie machen sich hingegen ausserhalb des Unternehmens Luft und ihr Umfeld bekommt so ungefiltert mit, was sich im Unternehmen ereignet.

FRISTLOS ENTLASSEN >>Die Entlassung eines erfahrenen Spezialisten mit 58 macht in seinem Freundeskreis die Runde. Er musste unter Aufsicht das Büro räumen und um die vertraglich zugesicherten Leistungen kämpfen. Er hatte sich nie das Geringste zukommen lassen.

Selbst wenn es sich «lediglich» um «bedauernswerte» Einzelschicksale handelt, sind die Auswirkungen auf das Ansehen eines Unternehmens enorm. Die Macht der Mitarbeitenden in dieser transparenten Welt wird verkannt.

Zeigen diese Beispiele vom «Vorgesetzten» und unseren Vorstellungen, dass sich im gläsernen Führungsalltag nichts ändert? Dem ist nicht so. Die technologiegetriebene Transparenz beeinflusst zusammen mit den damit einhergehenden globalen gesellschaftlichen Entwicklungen die Führungsarbeit erheblich. Die konstante Informationsflut erschwert die Entscheidungsfindung und kürzere Zeithorizonte verlangen nach rascher Anpassungsfähigkeit. Elektronische Transaktionen jeglicher Art ändern die Form der Zusammenarbeit und ermöglichen den Unternehmen schlankere Konzernzentralen, die zunehmend ortsunabhängig arbeiten. In diesem Umfeld werden die selbstständig arbeitenden Unternehmensteile allein noch durch ihre Produkte und die unternehmenspolitischen Ziele und Werte zusammengehalten. Der Anteil von Wissensexperten in der Belegschaft nimmt zu, was an die Führungsarbeit hohe Anforderungen stellt, da es um komplexe Sachverhalte geht, nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Anforderungen an Auflagen zur Umwelt und der rechtlichen Offenlegung. Herkömmliches Wissen ist immer häufiger unwesentlich und irreführend, weshalb in der Führungsarbeit wie nie zuvor Offenheit für Neues und Umdenken gefragt sind. Das Kernstück wirkungsorientierter Unternehmensführung in dieser transparenten Welt ist deshalb das Führungsvermögen – an jedem Arbeitsplatz.

Führung und Gefolgschaft rücken demnach näher zusammen. Letztere ist ebenso bedeutsam wie die Führung: Was zählt, ist die Leistung der gesamten Belegschaft. Durch dieses Zusammenrücken wird das Vermögen, für den andern zu denken, zum ausgesprochenen Qualitätsmerkmal guter Führungsarbeit. Hapert es in der Zusammenarbeit, liegen die Ursachen oft im fehlenden Einfühlungsvermögen und Verständnis oder schlicht in mangelhafter Kommunikation. In dieser von Transparenz geprägten Welt wird Kooperation zur bestimmenden Grundhaltung und löst jene der Konkurrenz ab.

Foto: Installation, Thomas Egelkamp

Die Führungskräfte von morgen sind Menschen, denen Mann und Frau gern folgen. Menschen, die auf Sinnhaftigkeit und Lebensfreude statt Frustration und Stress setzen. Die mit ihrem Tun einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen. Um eine Führungskraft zu sein, der gern gefolgt wird, bedarf es einer starken und ausgeglichenen Persönlichkeit mit einer Lebenseinstellung des Lernens. Denn eine gute Führungskraft lernt ein Leben lang dazu. Sie lernt, die eigene Meinung zu vertreten, standhaft zu sein, liebgewonnene Pfade zu verlassen, unbequeme Fragen zuzulassen und eine gute Verliererin zu sein.

Führen in der transparenten Welt ist in erster Linie Beziehungsmanagement. Ein auf Vertrauen beruhendes Miteinander, ein ständiger Strom gegenseitiger Einflussnahme. Ich nenne es das «Wir-Prinzip» der Führung, welches die eigene Persönlichkeit ins Zentrum guter Führungsleistung stellt. Denn um andere gut zu führen, müssen wir bei uns selbst beginnen. Unsere Persönlichkeit bestimmt, wie wir anderen begegnen. Sie beeinflusst auch, wie andere uns begegnen. Gute Selbstführung heisst, seine Ziele und Werte zu kennen, fortwährend an sich zu arbeiten und hinzuzulernen, sich zu öffnen, aber auch, sich abzugrenzen.

Wir bewegen uns in einer Beziehungswelt, in der wir unwillkürlich und ständig beeinflussen und beeinflusst werden. Die Einflüsse auf uns sind vielfältig und bisweilen auch hartnäckig. So werden Gerüchte von den Medien aufgegriffen und entwickeln sich zu scheinbaren Tatsachen. Bilder von Kindheitserlebnissen begleiten uns ein Leben lang. Erfolgsrezepte versprechen «schnelle» Hilfe in allen Lebenslagen, bleiben aber meist Versprechen. Damit unsere Persönlichkeit trotz allgegenwärtiger Einflussnahme unversehrt bleibt, verhalten wir uns am besten wie Taucher: An der Oberfläche wirken kräuselnde bis wuchtige Wellen, im Wasser leichte bis reissende Strömungen – doch kein Taucher würde jemals versuchen, diese Naturkräfte kontrollieren zu wollen. Er macht sich vielmehr mit ihnen vertraut und trainiert sein Verhalten, um im Wasser kräftesparend zurechtzukommen.

So empfiehlt sich auch in unserer Beziehungswelt, den Wellengang und die Strömungen der Einflussnahme zu erkennen, zu beobachten, die herrschenden Kräfteverhältnisse erst einmal zu akzeptieren, um sie durch geschicktes Verhalten zu nutzen und gegebenenfalls in unserem Sinne zu verändern.

Die Führungskraft als einsamer Einzelkämpfer hat in der transparenten Welt ausgedient.

Robert Schiller, Dr. phil., geboren 1950 in Zürich, begleitet als Business Mentor weltweit Menschen hin zu größerem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf. Er schöpft aus langjähriger Führungserfahrung bei einem Basler Weltkonzern und als strategisch denkender Umsetzer von Turnarounds existenziell gefährdeter Unternehmen. Darüber hinaus unterrichtet er angehende Ingenieure an der ETH Zürich und Kommunikationsfachleute am SPRI in Unternehmertum und Führungsarbeit. Er ist Autor mehrerer Bücher und Fachartikel zu Themen wie Mentoring, Führung und Unternehmensstrategie.

DIE ZEIT DER EINSAMEN WÖLFE IST VORBEI – FÜHREN MIT LEIB UND SEELE

Erschienen Juni 2009 im Stämpfli Verlag, Bern. 128 Seiten, ISBN 978-3-7272-1342-7

Das neueste Buch von Robert Schiller ist ein erfrischender Gedankenanstoss, der uns ermutigt, Führung wahrzunehmen. Nach dem praxisnahen Ratgeber für Führungskräfte „Gestern Team – heute Chef“ bezieht Robert Schiller diesmal die Followership mit ein. Denn der Schlüssel zu einer lebensstüchtigen und verantwortungsvollen Wirtschaft liegt im gekonnten Miteinander von Führung und Gefolgschaft. Die Führungskraft als einsamer Einzelkämpfer hat ausgedient. Das im Buch vorgestellte, leicht verständliche „Wir-Prinzip der Führung“ geht davon aus, dass es in uns allen Führungsqualitäten zu entdecken und zu fördern gibt.

Foto: Installation, Thomas Egelkamp