

Harald Korsten

# Deutschland, Deine Führungswüsten? Ein Plädoyer für Selbstverständlichkeiten

**Führen heißt entwickeln. Führungskräfte haben die ihnen anvertrauten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu entwickeln, kontinuierlich und systematisch. Führen durch fördern. Wer das nicht will, ist keine Führungskraft. Wer dazu keine Zeit hat, schießt sich ins eigene Bein. Unternehmen, die Mitarbeiterentwicklung nicht aus- und nachdrücklich fördern, haben keine Führungskultur. „Dafür haben wir ja unsere Personalabteilung!“, greift viel zu kurz. Für höhere Weihen auf der Management-Karriereleiter qualifiziert sich nur, wer sich in der gegenwärtigen Position systematisch überflüssig macht. Wer das erkennt, der hat das Prinzip von „Leadership 2.0“ verstanden: Talente und Fähigkeiten systematisch entwickeln. Auch die eigenen. Diese gilt es zunächst zu erkennen. Die Voraussetzungen hierfür sind hinlänglich bekannt: Reflexionsfähigkeit. Freiräume. Vertrauen. Wertschätzung. Konstruktive Kritik. Coachingverhalten.**

## Management by Ignoranz

Angewendet werden diese Selbstverständlichkeiten anscheinend selten: Lediglich 13 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland fühlen sich emotional an ihr Unternehmen gebunden, 66 Prozent machen teilnahmslosen Dienst nach

Vorschrift. 21 Prozent verhalten sich sogar destruktiv! Das ermittelte die aktuelle Gallup-Studie „Engagement Index 2010“. Die Werte haben sich seit 2001 kaum verändert. Den dadurch entstehenden volkswirtschaftlichen Schaden beziffert Gallup auf zirka 123 Milliarden Euro. Jährlich.

Bei der Präsentation der Studie am 09. Februar 2011 sagte Marco Rinc: „Viele Führungskräfte ignorieren nach wie vor zentrale Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter.“ Ihr Verhalten sei ein zentraler Faktor für den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung. Führungskräfte würden nicht zuhören, Vorschläge ignorieren, kaum Feedback geben und selten anerkennende Worte finden. Wie ist das möglich? Offensichtlich sehen oder akzeptieren diese „Führungskräfte“ ihre Entwicklungsaufgabe nicht. „Das bisschen Führung machen Sie doch mit links!“, sagte der Chef zu seinem besten Spezialisten im Fachbereich, den er soeben zum Abteilungsleiter befördert hatte ... Diese 70er-Jahre-Sichtweise scheint sich kaum verändert zu haben.

## Coachingverhalten braucht niemand zu lernen! Weil es jeder schon kennt

Wie wollen Führungskräfte Arbeitspakete korrekt schnüren, Einsätze planen, Projekte einfädeln, Kritik-, Problemlösungs-, Zielvereinbarungs- und Beurtei-

## Kurz gefasst:

- „Keine Zeit!“: Führungskräfte produzieren ihre Überlastung zu über 80 Prozent selbst.
- Wider den alltäglichen Wahnsinn in Meetings!
- Coachingverhalten ist keine Managementtechnik, sondern selbstverständlich.
- Führungskraft ist nur, wer Mitarbeiter systematisch weiterentwickelt.

lungsgespräche führen, neue Mitarbeiter einarbeiten, potenzielle Nachfolger bestimmen usw., wenn sie Bedürfnisse und Erwartungen der ihnen anvertrauten Mitarbeiter weitgehend ignorieren? Sich bei Bewertungen auf ihre Einschätzungen aus der Distanz stützen, gespeist aus Vermutungen und Interpretationen? Vielleicht noch nicht mal auf die Idee kommen, dass das viel zu dürftig ist? Vertrauen schafft das beiderseits nicht, im Gegenteil. Statt Führungskultur ist eine stabile und kaum hinterfragte Misstrauenskultur Realität in vielen deutschen Unternehmen, beileibe nicht nur in den kleinen und mittelständischen, oft seit Jahren „historisch gewachsen“.

Wer wirklich wissen will, wie seine Gesprächspartner „ticken“, der ist neu-

gierig und interessiert. Der will wissen, was sie ermutigt oder einschüchtert, was sie sich zutrauen, welche Vorschläge, Ideen, Pläne und Ziele sie haben, welche Sichtweisen sie vertreten und warum. Der hört wirklich zu, fragt nach, wenn etwas unklar ist, oft mit liebenswürdiger Hartnäckigkeit. Fasst zwischendurch zusammen, macht sich Notizen, um den Überblick zu behalten. Trifft Vereinbarungen zum Schluss. Das ist alles. Wie sonst? Das ist selbstverständlich. Wer das macht, praktiziert bereits über 80 Prozent der Coaching-„Techniken“, die sich ja seit über 15 Jahren anhaltender Beliebtheit erfreuen.

Offensichtlich sehen hier viele Verantwortliche den berühmten Wald vor lauter Bäumen nicht. Müssen diese Selbstverständlichkeiten im Umgang miteinander wirklich (wieder) gelernt werden, womöglich im teureren Leadership-Training? Mag sein. Mag auch sein, dass „Empathie“ und „Wertschätzung“ zu sinnentleerten Worthülsen inflatiert worden sind. Wie sonst ist zu erklären, dass der Gallup-Engagement

Index seit zehn Jahren auf der Stelle tritt? Mag auch sein, dass Führungskräfte wider besseres Wissen nicht führen – „wissen“ heißt ja noch lange nicht „tun“. Das wäre verantwortungslos. Verantwortungslosigkeit ist das Gegenteil von Führung. Seit Jahren ist das Hauptargument für Nichtführen: „Keine Zeit!“. Wie schließt sich der Kreis?

### „Keine Zeit“ 1: Exkurs zur Meetingkultur

Viele Führungskräfte klagen über Zeitmangel. Das hält sie aber nicht davon ab, große Teile ihrer Arbeitszeit in Meetings zu verbringen, mehr oder weniger vorbereitet – wie auch? „Keine Zeit dafür! In dieser Woche jagt mal wieder ein Meeting das andere.“ In solchen Meetings wird meist Muda produziert. Muda, das japanische Wort für Verschwendung, kennen fast alle. Verschwendet werden Zeit, Geld, Energie und Motivation, das ist weithin bekannt. Gerne wird diskutiert, in Räumen,

die vollgestopft sind mit Tischen, Stühlen, IT-Technik. Sogar in Arbeitsmeetings, wo Probleme gelöst oder Entscheidungen getroffen werden sollen. Interaktion? Kreativität? Zielorientierung? Systematisches, effektives Vorgehen? Ergebnissicherung und -dokumentation? Fehlanzeige. Flipchart? Pinwand? Für viele schon im Ringelpietz-mit-Anfassen-Grenzbereich. Die Moderationsmethode wurde ja auch erst vor 37 Jahren in Deutschland eingeführt. „Ja, da hatten wir mal so ein Seminar ... aber für solche Mätzchen fehlt die Zeit!“.

Zeit für Durchsetzungsstrategien, Behauptungsorgien und Sieger-/Verlierer-Spielchen, erkennbar durch Argumente-PingPong mit „Ja, aber ...!“-Endloschleifen, ist aber allemal da. Das erinnert an den Gärtner, dessen Rechen kaum noch Zinken hat; entsprechend mühsam und zeitraubend kratzt er das Laub zusammen. Auf die Frage, warum er sich keinen besseren Rechen besorge, antwortet er – na? Genau! „Keine Zeit!“ Kein Wunder, dass manche Mee-

tingteilnehmer einfach abschalten, ihre Notebooks zücken oder Telefonate führen, oft am Platz, in normaler Lautstärke und lauter. Wie im ICE. Ergebnis: Kaum Ergebnisse. Je weniger Ergebnisse erarbeitet und Entscheidungen getroffen werden, desto mehr Meetings werden anberaumt. Das ist ein Teil des alltäglichen Wahnsinns, mitgemacht von hunderten tausenden Lemmings.

## „Keine Zeit“ 2: Zum Coachingverhalten

„Was soll ich? Mitarbeiter auch noch coachen? Wo soll ich denn die Zeit hernehmen?“ Nichtcoachen erstickt Engagement und Motivation – die emotionale Abkopplung vom Job, vom Unternehmen kommt zwangsläufig. Nichtcoachen führt immer zu Zeitmangel und Überlastung. Über 80 Prozent des Zeitmangels und der Überlastung sind selbst produziert.

Jeder, der auch nur einige Monate in einem Unternehmen gearbeitet hat, weiß: Wer ständig Hinweise, Ratschläge oder Anweisungen bekommt, neigt dazu, Aufgaben nicht mit dem erforderlichen Einsatz und der notwendigen Konzentration zu erledigen. Besonders auffällig wird das bei mehr oder weniger vorgegebenen Problemlösungen. Mitarbeiter geben einfach weniger Energie hinein – ist halt nicht auf ihrem Mist gewachsen, haben sie nicht mit entwickeln können, konnten ihre eigenen Ideen nicht mit einbringen. Oft sind dann zeitraubende Nacharbeiten notwendig: noch mal berechnen, prüfen, auswerten, zum Kunden, meeten, präsentieren, telefonieren, TelKo ...

So „geführte“ Mitarbeiter neigen auch dazu, immer häufiger nachzufragen; einerseits aus resignativer Bequemlichkeit, andererseits aus Unsicherheit. Verunsicherung führt zur Absicherungsmentalität. Absicherungsmentalität ist Ausdruck von Verantwortungslosigkeit, beides produziert von Vorgesetzten. Selbsterfüllende Prophezeiung in Reinkultur, wenn die sich dann noch beklagen: „Was soll ich machen, die kommen doch wegen jedem Mist zu mir gerannt!“.

In vielen Unternehmen verbringen Führungskräfte täglich weit über die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit ohne weiteres vermeidbaren Kontroll-, Prüf- und Nachbesserungsaufgaben (KPN). Sie merken es nicht mehr, weil sie sich in einem schleichenden Prozess daran gewöhnt haben. Oder von vorneherein nichts anders kennen.

Was hilft? Hilfe zur Selbsthilfe. Von selbst drauf kommen lassen. Dieses Verhalten wird seit über 15 Jahren mit „Coaching“ umschrieben. Was tun? Ein Mitarbeiter kommt mit einem Problem zu seinem Chef. Beide wissen: Das Problem fällt eindeutig in den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters.

Der Chef hat nun zwei Möglichkeiten:

1. Er gibt Ratschläge, gar Anweisungen. Kurzfristig gedacht geht das schneller als systematisch zu erforschen: Was wollen Sie konkret erreichen? Wie werden Sie Ihr Ziel erreichen? Wer Ratschläge gibt, übernimmt Verantwortung. Das ist ein alter Hut. Wenn es schief läuft, sagt der Mitarbeiter zu Recht: „Ich habe nur das gemacht, was mir gesagt wurde.“ Ratschlaggeber und Anweiser produzieren zeitraubende KPN-Rattenschwänze und eine tägliche Demotivationsdosis für Mitarbeiter. So wird einerseits Fluktuation und Dienst nach Vorschrift, andererseits die eigene Überlastung produziert.
2. Er coacht. Je nach Situation zwischen 1 und 45 Minuten. Diese Zeit ist ausgezeichnet investiert, mittelfristig gedacht. Wer nur 3 Monate konsequent gecoacht hat in seinem Verantwortungsbereich, erkennt sein KPN-Hamsterrad. Er hat sich zeitlich bereits verblüffend entlastet und widmet sich zunehmend den Aufgaben, für die er eigentlich bezahlt wird. Er überprüft seine (Vor-)Urteile und stellt seine Bewertungen auf eine fundierte Basis. Er trifft Entscheidungen klarer, sicherer und häufiger. Er sieht, wie selbst „Hopfen und Malz verlorene“-Mitarbeiter sich zunehmend interessieren und engagieren. Er wird ein wirklicher Förderer. Er qualifiziert sich für

höhere Weihen, siehe oben. Der Kreis schließt sich.

### Fazit:

Motivierte Mitarbeiter sind zunehmend engagierter. Engagierte sind zunehmend selbstbewusst und eigenverantwortlich. Eigenverantwortliche identifizieren sich zunehmend mit ihrer Arbeit und mit ihrem Unternehmen. Emotional Gebundene sind zunehmend interessiert an sinnvollen Veränderungen. Veränderungsbereitschaft ist der Nährboden für Innovationsfähigkeit. Veränderungsbegeisterte sind zunehmend motiviert. Usw. Diese Wertschöpfungsspirale wird durch Coachingverhalten befeuert. Coachingverhalten ist keine Managementtechnik, sondern selbstverständliches Führungs-Grundverhalten. Kein Weg führt daran vorbei. Erfahrungsgemäß sprechen 95 Prozent aller Mitarbeiter von vorneherein auf Coaching an, 60 Prozent von ihnen sogar gerne.

Führen durch fördern. Was kann einer echten Führungspersönlichkeit Besseres passieren als zunehmend motivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter?



### Der Autor:

Harald Korsten ist Wirtschaftssoziologe und Organisationspsychologe mit zusätzlichen Abschlüssen als Controller, Psychotherapeut und IT-Techniker. Nach verschiedenen Stationen in der freien Wirtschaft leitet er seit 2001 die motiv Gesellschaft für Innovation, einen Verbund internationaler Managementtrainer und -trainerinnen.

korsten@wissensmanagement.net