

Leadership braucht keine Beratung

Was macht überzeugende Führung aus?

UNGEZÄHLTE FÜHRUNGSINSTRUMENTE wurden und werden immer wieder als „todsicher“ angepriesen. Tatsächlich stiften sie aber eher Verwirrung, anstatt den Unternehmen zu helfen, ihre Potenziale zu erkennen und zur Entfaltung zu bringen. Die Mehrzahl der angepriesenen Methoden, die vielfach in Anglizismen gehüllte Weisheiten vergangener Zeiten darstellen, verschwanden denn auch rasch wieder von der Bildfläche. Vielfach hat man eingesehen, dass ein ständiger Wechsel der Managementmethode weniger zum Erfolg der Organisation, als zur Verunsicherung der Mitarbeiter beiträgt. Die Folge ist häufig Frustration, Leistungseinbußen sind nicht zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage des Trigma-Chefs Wolfgang Grupp zu verstehen, der in den VDI-Nachrichten (S. Hornung, 24. Juli 2020) proklamiert „Berater kommen bei mir nicht ins Haus!“ und sich bei dieser Bemerkung der Tatsache genau bewusst ist, dass er in seinem Unternehmen über viele interne Unternehmensberater verfügt.

Wer wirklich führen will ...

Hinter dieser klaren Aussage steht die Überzeugung, dass ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern getragen wird. Diese auch als verantwortungsvoll einzuschätzen, sie einzubinden in die Prozesse des Unternehmens, sie nach ihrer Meinung zu fragen und diese auch zu respektieren, sind entscheidende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmen. Wenn man hin und wieder äußert „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“, so versteckt sich dahinter unglaubliches Wissen der Belegschaft, das selten abgefragt wird. Nicht so bei Unternehmern wie jenem von Grupp. Er bindet seine Mitarbeiter ein und generiert und integriert auf diese Art Wissen, Überlegungen und Planungen. Dies wäre als Fremdleistung teurer zu beschaffen und würde zudem die eigenen Mitarbeiter oft frustrieren, weil sie sich übergangen fühlten.

Mitarbeiter wünschen eine überzeugende Führung, die sich an Worten und Taten messen lässt. Dem reinen Anordnen ohne Information und Kommunikation begegnet der mündige Mitarbeiter

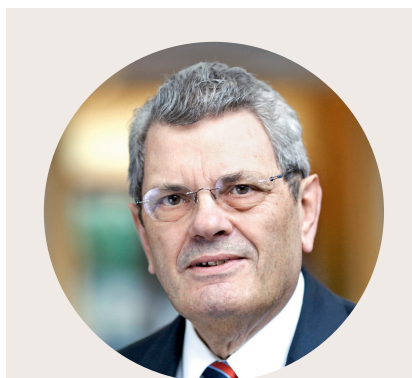
mit innerer Ablehnung. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen werden auch in Zukunft deshalb wirtschaftlich gut dastehen, weil sie über Führungskräfte verfügen, die klare Zielvorstellungen haben und diese in regelmäßigen Abständen zusammen mit den Mitarbeitern auf deren Gültigkeit und Wirksamkeit überprüfen und partizipativ abstimmen. Erst dann, wenn Führung in der dargestellten Weise zu *Leadership* wird, bestätigt sich, was der ehemalige Verwaltungsratsvorsitzende von Nestlé, Helmut O. Maucher, sagte: „Die Wettbewerbsvorteile werden in Zukunft einzig und allein durch die Qualität der Führungskräfte bestimmt.“

... muss vertrauen schaffen

Wenn sich Mitarbeiter nicht informiert und eingebunden fühlen, Vorgesetzte sich nicht sonderlich für sie und ihre Meinungen und Vorschläge interessieren, sind auch Fehlzeiten eine naheliegende Konsequenz. Nach einer regelmäßigen Erhebung der Arbeitszufriedenheit von Gallup hat sich auch 2019 nichts daran geändert, „dass Führungskräfte diejenigen sind, die durch ihr Verhalten einen erheblichen, oftmals entscheidenden

Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.“ Und weiter: „Leider würden bei 85 Prozent der Arbeitnehmer die Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht oder nur teilweise erfüllt – kein gutes Zeugnis für die Kompetenz der Führungskräfte“, so der Studienleiter von Gallup. Der volkswirtschaftliche Schaden durch derartige Fehlleistungen der Führungskräfte ist mit 122 Milliarden Euro (laut Gallup) enorm.

Was uns wirklich weiterbringt, sind produktive, innovative, sich mit ihrem Unternehmen identifizierende und kundenorientierte Mitarbeiter. Dies ist nur durch Leadership im Sinne einer gelebten Führung zu erreichen. Und so ist auch der Ausspruch des Unternehmers Wolfgang Grupp zu verstehen, der sich mit seinen Produkten in einem umkämpften Markt nach wie vor mit „Made in Germany“ behauptet. Er ist sich bewusst, dass dies nur mit respektierten, informierten und engagierten Mitarbeitern möglich ist. ■



Herbert Schnauber, vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

© privat