

## Unternehmens- und Führungskultur – Qualität der Unternehmensführung – Top Secret?

„Haben wir die richtigen Chefs?“ Unter dieser Überschrift lief in den vergangenen Wochen eine angeregte Diskussion auf FAZ.net über die Führungsqualitäten deutscher Manager. Es begann mit deftigen Thesen von Joachim Sauer, der als Präsident des Bundesverbandes der Personalmanager die Fähigkeiten deutscher Führungskräfte geißelte. Dieses Phänomen machen sich Berater und populistische Redner zunutze, indem sie je nach Publikum unter tosendem Applaus jeweils die nicht Anwesenden als Führungsproblem brandmarken: Da sind „die da oben ohne Vision“, „die da unten ohne Motivation“ oder – besonders beliebt – „die dazwischen eine Lähmschicht“.

### Gedanken zur Qualität der Unternehmensführung

Es ist aber auch zu verlockend, auf diese vermeintlich vollidiotischen Manager einzudreschen. So war dieser Tage wieder der „Karriere-Coach“ Martin Wehrle in seiner Zeit-Kolumne zu vernehmen:

*„Ein Manager, der nur auf die Zahlen starrt, erinnert mich an einen Autofahrer, der bei Tempo 200 nur in den Rückspiegel schaut, während er auf eine Baustelle zurast. Die Mitarbeiter als Beifahrer rufen und warnen ihn, dass die Bedürfnisse der Kunden sich verändern, dass ein Wettbewerber zum Überholen ansetzt, dass eine Krise am Horizont aufzieht. Doch sie hören Antworten wie: »Seien Sie still, wir schreiben gerade das beste Ergebnis aller Zeiten!« Manager sollten es wie Einstein halten, sich mehr für die Zukunft und weniger für die Vergangenheit interessieren. Denn Märkte haben es an sich, dass sie den Zahlen weit vorauslaufen. Fehlentscheidungen, die ein Manager heute fällt, und Zukunftschancen, die er heute verpasst, spiegeln sich erst in ein paar Jahren in den Zahlen wider.*

*Die Zahlen sind das falsche Instrument, um ein Unternehmen in die Zukunft zu führen. Bis eine Fehlentwicklung dort angekommen ist, kann alles zu spät sein. Gute Manager schauen nicht in den Rückspiegel, sondern nach vorne. Sie hören nicht zuletzt auf das, was die Beifahrer ihnen zurufen, denn Mitarbeiter haben einen scharfen Blick für Chancen und Risiken.“*

Danke, Herr Wehrle. Was würden wir und die ach so tumben Manager ohne solche Weisheiten nur tun?

Spontan fällt mir dabei das Kommunikationsmodell von Schultz von Thun ein: die vier Seiten einer Nachricht.

von Michael Kohlhaas

Februar 2013 – No 28

Zum einen ist da die **Selbstoffenbarung** des Herrn Wehrle: ganz offensichtlich hält er die Manager für hirntot. Oder gibt es eine andere Erklärung für solche Plattitüden? Mir fiel jedenfalls selbst nach einiger Überlegung nichts anderes ein.

Was ist auf der **Appellebene**?

„Schauen Sie nach vorne und hören Sie auf Ihre Beifahrer.“ Ok, das klingt vernünftig. Vor allem weil die Masse der Manager eben nur in den Rückspiegel schaut und nicht auf die Mitarbeiter hört. Die so gescholtenen Manager haben von Partizipation noch nichts gehört und führen wie vor hundert Jahren per ordre de mufti.

Und dann war dann noch die **Beziehungsebene**. Die Botschaften auf der Beziehungsebene kommen meist etwas subtiler daher.

*„Die Mitarbeiter als Beifahrer rufen und warnen ihn, dass die Bedürfnisse der Kunden sich verändern, dass ein Wettbewerber zum Überholen ansetzt, dass eine Krise am Horizont aufzieht. Doch sie hören Antworten wie: »Seien Sie still, wir schreiben gerade das beste Ergebnis aller Zeiten!«*

Was hört der Manager auf der Beziehungsebene: „Du bist blind, taub und doof. Es könnte alles perfekt laufen, wenn Du nicht da wärest. Im Grunde bist Du, mein lieber Manager, der einzige, der uns dabei stört, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen und den Wettbewerber gnadenlos und uneinholbar abzuhängen.“

Und damit es auch der letzte Volltrottel verstanden hat, setzt Wehrle noch eins drauf:

*„Gute Manager schauen nicht in den Rückspiegel, sondern nach vorne. Sie hören nicht zuletzt auf das, was die Beifahrer ihnen zurufen, denn Mitarbeiter haben einen scharfen Blick für Chancen und Risiken.“*

Genau, liebe Manager: lasst Euch mal von Mitarbeitern und uns Beratern in der Blickführung schulen, von Chancen und Risiken habt Ihr ohnehin keine Ahnung. Wenn ein Manager so etwas liest, dann freut der sich ein Loch in den Bauch und ruft sofort alle Mitarbeiter und Berater zusammen, auf dass diese ihm doch Augen und Ohren öffnen mögen.

Sehr geehrter Herr Wehrle: geht's eigentlich noch? Was bewirken solche Kommentare? Ich befürchte, leider nichts Gutes. Die so Gescholtenen werden wohl wenig empfänglich sein für „Ratschläge“ und Beschimpfungen dieser Art. Dass Coaches und Berater, die oft nie selbst geführt haben und/

oder Ergebnisverantwortung trugen, als „Klugscheißer“ verschrien sind, kann ich unter diesen Umständen mehr als nur nachvollziehen.

Diese Art der Kommunikation ist nicht hilfreich. Vielleicht ist dem aufmerksamen Leser aufgefallen, dass von den vier Seiten des Kommunikationsmodells die vierte Seite noch nicht angesprochen wurde: die **Sachebene**.

Ja, die fehlt nämlich völlig! Herr Wehrle hat auf diesem Kanal auch keine Botschaft. Und das ist das eigentliche Übel. Wie wir alle aus Erfahrung wissen, ist Kommunikation schon schwierig genug, selbst wenn man eine klare Botschaft auf der Sachebene hat. Vor allem dann, wenn diese Botschaft für den Empfänger „objektiv“ unangenehm ist. Dies ist meistens bei Feedback- und Kritikgesprächen der Fall.

Wie aber kann Kommunikation störungsarm gelingen, wenn die inhaltliche Botschaft auf der Sachebene gegen Null tendiert? Sie werden es ahnen, liebe Leser: gar nicht.

Warum? Weil der Empfänger der Botschaft, in diesem Fall der gescholtene Manager, gar nicht anders kann, als auf den in der Tendenz konflikträchtigsten Kanälen der Kommunikation zu empfangen, vor allem auf dem Kanal der Beziehungsebene. Der Kanal zur Übertragung der Sachinformation blieb ja leider stumm.

Wir kennen sie alle, diese daraus resultierenden „Glaubenskriege“: jeder glaubt etwas anderes und am liebsten an das, was ihm am besten passt.

## **Schluß mit den Diskussionen, die zu nichts führen und die Gräben nur vertiefen.**

Ich wollte hier aber keinen Aufsatz über Kommunikation schreiben. Diese Art von Kolumnen – und das ist für mich das eigentlich Ärgerliche – ist nicht nur wirkungslos in dem Sinne, dass sie nicht zu einer Lösung eines Problems beiträgt. Das wäre noch hinnehmbar. Sie sind aber viel mehr kontraproduktiv, sie zementieren das Problem, weil sich die Manager tendenziell einer solchen „Unterstützung“ von außen verschließen.

Dabei gibt es Studien zu Hauf, die zweifelsfrei belegen, dass es bei der Führungsqualität in Unternehmen – wie Joachim Sauer zu Recht an Beispielen festgemacht hat – durchaus Verbesserungspotential gibt. Diesen Verbesserungs- und Veränderungsprozessen muss man aber das Bedrohliche nehmen. Verbesserungen von Führungsprozessen gehen nämlich immer einher mit persönlichen Veränderungen – schließlich geht es nicht abstrakt um „Führung“, sondern ganz konkret um das persönliche Führungsverhalten jeder einzelnen Führungskraft, jedes einzelnen Managers.

Die Praktiker unter uns wissen, dass Verbesserungspotentiale von 30 – 50% durchaus realistisch sind bei Sachverhalten und Prozessen, die man noch nie oder schon lange nicht mehr systematisch analysiert und verbessert hat.

Gibt es einen Grund zu der Annahme, dass dies beim Thema „Führung“ anders sein könnte?

Ferner gibt es eine hinreichende Zahl an Studien, die belegen, dass Unterschiede im Betriebsergebnis von Unternehmen zu rund einem Drittel mit Unterschieden in der Führungsqualität erklärt werden können.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht unrealistisch anzunehmen, dass das Betriebsergebnis um mehr als 10% gesteigert werden kann, wenn man die Führungsprozesse genau so professionell handhabt wie zum Beispiel Produktionsprozesse.

Der Ansatz ist hier wie da gleich: man benötigt Messgrößen, an denen man die Güte von Prozessen evaluieren, messen kann. Bei technischen Prozessen sind es Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen, Geschwindigkeiten, Durchlaufzeiten und Ausschussquoten, um nur einige zu nennen.

Aber wie ist es bei der Unternehmensführung?

Es gibt auch in diesem Bereich Instrumente, die die Führungsqualität messen, zum Beispiel mein **Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU<sup>®</sup>**. Dieses Online-Fragetool für Führungskräfte und Mitarbeiter liefert Ihnen die Botschaft auf der Sachebene des Kommunikationskanals.

<http://fuehrungsbarometer.100persent.de/>

Auf der Basis dieser Ergebnisse können die Unternehmen dann zielgerichtet und somit kostengünstig die notwendigen Verbesserungsprozesse aufsetzen.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wir informieren Sie gerne.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas